



TESIS DE MAESTRÍA

TEMA:

***El Enfoque Estratégico en los Proveedores de Uva
dentro de la Trama Vitivinícola***

**Directora: Dra. Adriana Ester Bocco
Alumno: Cr. José Raúl Sánchez**

Maestría en Gestión de la Ciencia, Tecnología e Innovación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO

Partido de Gral. Sarmiento, provincia de Buenos Aires

Mendoza, Argentina.

FORMULARIO “E” TESIS DE POSGRADO

Niveles de acceso al documento autorizados por el autor

El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis:

Libero el contenido de la tesis para acceso público.

- a. Título completo del trabajo de Tesis: EL ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LOS PROVEEDORES DE UVA DENTRO DE LA TRAMA VITIVINÍCOLA
- b. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor): SANCHEZ, Jose Raul.
- c. E-mail del autor: jrsanchez@uncu.edu.ar
- d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado): Maestría en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.
- e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos): Universidad Nacional de General Sarmiento.
- f. Para recibir el título de (consignar completo):
 - a) Grado académico que se obtiene:
 - b) Nombre del grado académico:
- g. Fecha de la defensa: / /
 día mes año
- h. Director de la Tesis (Apellidos y Nombres): Dra. Adriana Ester Bocco
- i. Tutor de la Tesis (Apellidos y Nombres): No
- j. Colaboradores con el trabajo de Tesis: No.
- k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.): La tesis consiste en un ejemplar de 89 páginas.
- l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis: El estudio se limita a la provincia de Mendoza, en Argentina y abarca el ciclo productivo 2005-2006.
- m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves): RESTRUCTURACION VITIVINICOLA, RECOVERSION VITICOLA, PYMES, INDICADORE DE INNOVACION, TRAMA PRODUCTIVA, ENFOQUE ESTRATEGICO, GESTION ESTRATEGICA, LIDERAZGO ESTRATEGICO.

n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):

RESUMEN

Este trabajo aborda el análisis de los procesos de innovación y de adopción del enfoque estratégico en los proveedores de uvas de calidad a las bodegas núcleo de la trama vitivinícola. El estudio se limita a la provincia de Mendoza, en Argentina y abarca el ciclo productivo 2005-2006.

El marco conceptual y metodológico para el análisis de los procesos de adopción del enfoque estratégico en la gestión de las empresas vitícolas, es el de trama productiva y de desarrollo sus competencias endógenas.

Se construye una tipología de productores con relación a la adopción del enfoque estratégico, con el fin de comprender los fenómenos de heterogeneidad y de diferenciación social que ha provocado el proceso de reestructuración vitivinícola.

Se concluye que sólo un pequeño grupo de empresas proveedoras de uvas de calidad ha alcanzado altos grados de innovación en gestión con enfoque estratégico. Predominan las empresas con niveles medios y bajos de innovación, tanto en lo referido a la incorporación de formas de gestión estratégica como al desarrollo de sus competencias endógenas y de las relaciones de conocimiento con las bodegas clientes.

o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):

RESUMO

Este artigo se refere aos processos de inovação e de adoção de uma abordagem estratégica dos fornecedores de uvas de qualidade para as adegas de vinho núcleo da trama. O estudo é limitado à província de Mendoza, Argentina e abrange o ciclo de produção de 2005-2006.

O enquadramento conceptual e metodológico para analisar os processos de adoção da abordagem estratégica na gestão do negócio do vinho é o quadro de produção e desenvolvimento de competências endógenas.

Nós construímos uma tipologia dos produtores no que diz respeito à adoção da abordagem estratégica, a fim de compreender os fenômenos da heterogeneidade social e diferenciação levou ao processo de reestruturação de vinho.

Nós concluímos que apenas um pequeno grupo de empresas prestadoras de uva de qualidade alcançou altos níveis de inovação na gestão com a abordagem estratégica. Dominado por

empresas com médio e baixo nível de inovação, tanto no que diz respeito à incorporação de métodos de gestão estratégica e desenvolvimento de competências endógenas e as relações de conhecimento com armazéns clientes.

p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):

ABSTRACT

This study refers to the processes of innovation and adoption of the strategic approach in suppliers of quality grapes to core-wineries of the vitiviculture network. The study is limited to the province of Mendoza, Argentina, and covers the 2005-2006 production cycle.

The conceptual and methodological framework for analysing the adoption of the strategic management in viticulture enterprises is that of the viticulture network and the development of endogenous competences.

We build a typology of producers with regard to the adoption of the strategic approach in order to understand the phenomena of heterogeneity and social differentiation which has resulted in the restructuring process in viticulture network.

We conclude that only a small group of firms providing quality grapes have reached high levels of innovation in management with strategic approach. A larger group of viticulture enterprises with medium and low levels of innovation in strategic management and development of endogenous competences predominates.

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:

Agradecimientos

En primer lugar a mi profesora Dra. Adriana Bocco quien desde un principio guió mis pasos y permanentemente estuvo alentándome y brindándome todo su apoyo y horas de familia para dedicármelas a este gran emprendimiento.

A la Universidad Nacional de Cuyo, específicamente a la Secretaria de Ciencia Técnica y Postgrado de Rectorado: en la persona del Dr. Carlos Passera, quienes confiaron en mi y me otorgaron su apoyo y la beca para poder realizar este posgrado.

A los integrantes del proyecto de área de vacancia (PAV) en donde se encuentra enmarcado esta tesis.

Por último, a mi esposa Fabiana que siempre me estimuló a seguir adelante, me ayudo durante el proceso de toda la maestría y acompañó con su crítica constructiva durante el desarrollo del presente trabajo.

INDICE	Página
Introducción	6
CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	9
I. MARCO CONCEPTUAL	
1. Antecedentes de los estudios sobre tramas productivas: Los análisis sobre la organización de la producción.	9
2. Trama productiva	10
3. Competencias endógenas	12
4. Enfoque estratégico	14
4.1 El enfoque estratégico en la gestión (Gestión Estratégica)	15
4.1.1 El enfoque estratégico en la planificación (Planificación Estratégica)	16
4.1.2 El enfoque estratégico en la administración (Administración Estratégica)	18
4.2 Liderazgo estratégico	21
5. Los vínculos intra-trama: del núcleo con los proveedores y viceversa	23
II. ASPECTOS METODOLÓGICOS	25
CAPÍTULO 2: CAMBIOS E INNOVACIÓN EN LA TRAMA VITIVINÍCOLA	28
1. Las transformaciones en la vitivinicultura	28
2. Las características de la trama vitivinícola de vinos finos	29
3. Comportamientos innovativos en las bodegas núcleo	31
4. Comportamientos innovativos en los productores de uvas de calidad	33
CAPÍTULO 3: LOS PROVEEDORES DE UVAS DE CALIDAD	36
1. Características de los proveedores	36
1.1 Tamaño de los viñedos	36
1.2 Antigüedad de las empresas vitícolas y orientación de la producción	37
1.3 Integración vertical, actividad económica de los productores y estilo de administración de la explotación	38
1.4 Edad de los productores y nivel educativo	39
2. Competencias endógenas	40
2.1 Capacidad innovativa	41
2.2 Aseguramiento de la calidad	43
2.3 Esfuerzos de capacitación	44
2.4 La gestión social y las nuevas formas de organización del trabajo	46
3. Los vínculos intra-trama: de los proveedores de uva con la bodega núcleo	48
3.1 Los contratos de compra-venta	48
3.2 Las relaciones no precio y el intercambio de conocimientos	50
CAPÍTULO 4: EL ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LOS PROVEEDORES DE UVAS DE CALIDAD	53
1. La gestión con enfoque estratégico	53
2. Tipología de productores: características innovadoras y enfoque estratégico	62
3. Características de los productores que utilizan enfoque estratégico, en alto, Mediano y bajo grado	67

CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXO	82

Introducción

El presente tema de tesis ha sido desarrollado en el marco del subproyecto de investigación denominado "Reestructuración de la trama vitivinícola. Su impacto en la innovación y el empleo", dirigido por la Dra. Adriana Bocco, investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científica y Técnicas (CONICET), y llevado a cabo junto con investigadores de la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Este subproyecto formó parte del proyecto nacional "Tramas productivas, innovación y empleo en la Argentina", dirigido por el Lic. Gabriel Yoguel, de la Universidad Nacional General Sarmiento. Fue financiado por el Programa de Áreas de Vacancia "Trabajo, Empleo y Protección Social" del FONCyT, Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación, durante los años 2005 a 2008.

Esta tesis, forma parte del mencionado proyecto y, por lo tanto, toma sus componentes conceptuales y metodológicos. De esta manera, el concepto de trama productiva es central para comprender la forma de abordaje del estudio de los procesos de innovación en los proveedores de uvas que forman parte de la trama vitivinícola de la provincia de Mendoza. En esta trama, se identifican como empresas núcleos a las bodegas y como proveedores estratégicos a los viticultores o empresas vitícolas que producen las uvas para vinificación.

Lo que se investiga, en el presente trabajo de tesis, es el *enfoque estratégico en los proveedores de uva*. El enfoque estratégico es considerado una innovación en las formas de gestión de las empresas vitícolas proveedoras de uva a las bodegas o empresas núcleo de la trama vitivinícola. La adopción del enfoque estratégico por los proveedores de uva se convierte en una variable clave en el fortalecimiento y sostenimiento de las relaciones que se establecen entre estos productores y las bodegas clientes porque contribuye a mejorar la sinergia y las ventajas competitivas de la trama productiva a la que pertenecen, a través de:

- El fortalecimiento de los vínculos entre las empresas núcleo (bodegas) y los proveedores de uva dentro de la trama.
- El mejoramiento de las condiciones que favorecen la estabilidad y la formalización de los vínculos con las bodegas núcleos a través de contratos.
- El mayor intercambio de información y conocimientos entre la firma núcleo y los proveedores de uva al fortalecer indirectamente las relaciones no precio a largo plazo, a partir de la mayor estabilidad de las relaciones precio (contratos) y de la aplicación de formas de gestión basadas en el enfoque estratégico.

- El afianzamiento de los procesos de aprendizaje y el desarrollo de comportamientos innovativos y, como consecuencia, el mejoramiento de las competencias endógenas tanto en los proveedores de uva como en las bodegas núcleo.
- El fortalecimiento de la red que conforma la trama productiva y el mejoramiento de su competitividad.

Dentro de este planteo, las preguntas que orientan la investigación son:

- a) ¿En qué medida las empresas que proveen uva a las firmas núcleo (bodegas) de la trama vitivinícola han adoptado como forma de gestión la basada en el enfoque estratégico?
- b) ¿Esta forma de gestión se relaciona con la adopción de comportamientos innovativos en las formas de organización dentro de las empresas vitícolas?
- c) ¿La forma de gestión basada en el enfoque estratégico implica la existencia de un líder estratégico en las empresas proveedoras de uvas?
- d) ¿La forma de gestión basada en el enfoque estratégico en las empresas vitícolas fortalece los vínculos entre la bodega núcleo y los proveedores de uva dentro de la trama? ¿De qué manera los fortalece?
- e) ¿La gestión basada en el enfoque estratégico en las empresas vitícolas favorece el intercambio de información y conocimientos entre la firma núcleo y los proveedores de uva?

El trabajo de tesis tiene cuatro capítulos. En el primer capítulo, se desarrolla el marco conceptual y metodológico inspirado en el proyecto arriba mencionado sobre Tramas productivas, innovación y empleo. Se ha enriquecido el mismo con el desarrollo del enfoque estratégico como nueva dimensión de análisis en lo que se refiere a innovación en gestión en las empresas vitícolas. El segundo capítulo está dedicado a un breve análisis de los aspectos más importantes de la reestructuración de la vitivinicultura, basado en una revisión y lectura de documentos y estudios especializados actuales sobre las transformaciones que ha experimentado este sector de la actividad económica a partir de la década del '90, especialmente en la provincia de Mendoza, que es la región vitivinícola más importante del país. El tercer capítulo analiza los procesos de innovación en las empresas vitícolas proveedoras de uvas de calidad a las bodegas núcleo, tanto desde el punto de vista tecnológico como organizativo. En el cuarto y último capítulo, se aborda el tema del enfoque estratégico en los proveedores de uvas de calidad, su relación con los procesos de innovación y se construye una tipología de productores en función de los distintos niveles de aplicación del enfoque estratégico en la gestión de sus empresas. Las conclusiones reflejan el aporte de la tesis al conocimiento de los procesos innovativos en la trama vitivinícola y los aportes del enfoque

estratégico al desarrollo de las competencias endógenas de las empresas vitícolas. Como anexo, se incluye el capítulo de enfoque estratégico de la encuesta que se hizo a los proveedores de uvas para la obtención de datos e información para el estudio del enfoque estratégico en estos agentes de la trama vitivinícola.

CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO¹

I. MARCO CONCEPTUAL

1. Antecedentes de los estudios sobre tramas productivas: los análisis sobre la organización de la producción.

Tradicionalmente, los estudios referidos a las formas de organización de la producción estuvieron limitados al nivel de las firmas individuales, o sea, a lo que sucedía al interior de un lugar de trabajo; mientras que, estudios posteriores comenzaron a revelar la importancia de tener en cuenta un nivel de análisis meso, es decir, el que abarca las vinculaciones que se establecen entre las firmas o empresas. Las relaciones inter-firmas, se convierten en temas relevantes que comienzan a ser desarrollados dentro de los enfoques teóricos de la economía de los territorios. Estos enfoques plantean que si estas relaciones se mantienen a lo largo del tiempo, pueden llegar a construirse las redes y a institucionalizarse (Fournier y Requier-Desjardins, 2002)

Se puede decir que esta visión de red o trama fue anticipada por Alfred Marshall en su obra *Principles of Economics* (1890), donde toma al conjunto productivo como unidad de análisis. Para Marshall, las firmas independientes de pequeño tamaño y especializadas en un mismo segmento del proceso productivo pueden, si están reagrupadas en una misma área geográfica y si están muy relacionadas las unas con las otras, formar un *distrito industrial*. De esta forma, pueden tener una ventaja competitiva por su capacidad colectiva de innovación y se pueden beneficiar de economías de escala por sus costos de producción. Para este autor, el “cara a cara” y la proximidad geográfica eran necesarios para facilitar las relaciones inter-firmas y la coordinación entre empresas.

Los autores italianos neomarshallianos sobre los *distritos industriales* (Becattini, 1992), enfatizan la importancia de las relaciones horizontales. Para ellos, el dinamismo económico de ciertas regiones de producción industrial, sobre todo, aparece estrechamente ligado a la densidad de estas interacciones. La competitividad parece igualmente explicarse por las relaciones de cooperación / competencia entre las Pymes que componen esos distritos.

Michel Porter (1985) utiliza el concepto de *clusters* para referirse a estos agrupamientos productivos y los convierte en sujetos de diversas políticas de desarrollo, en particular aquéllas vinculadas a la innovación, en diversos países del mundo. Se caracterizan por su anclaje territorial

¹ Este capítulo se basa en los aportes conceptuales y metodológicos del Proyecto PAV “Tramas productivas, innovación y empleo” (Yoguel, 2004) mencionado en la Introducción y ampliados con la bibliografía utilizada en la Maestría en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Productiva.

específico, a partir del cual se generan externalidades que inducen a diversas formas de cooperación entre los agentes que forman parte del *cluster* (Schmitz, 1995; Meyer-Stammer, 1998).

Estas nuevas configuraciones de red, bajo las que se manifiesta la organización de las actividades económicas (distritos, industriales, clusters o sistemas de producción localizados), son concebidas, desde otros enfoques, como economías de aglomeración que se constituyen en espacios de aprendizaje colectivo. Dicho en otras palabras, en verdaderos laboratorios cognitivos que producen derrames de conocimientos (*spillovers*) que posteriormente devienen en un bien público (Bellandi 1989, Becattini 1990).

La relación de los procesos de aprendizaje con la creación de ventajas competitivas, tanto en las firmas como en los clusters y tramas productivas, es desarrollada por las teorías que plantean el carácter codificado y tácito del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1994; Lundvall et al, 2001; Rullani, 2000). El conocimiento codificado es exterior a las firmas y el tácito, en cambio, es contextual e idiosincrásico. Este último, se deposita y acumula en las firmas. Como consecuencia de la interacción entre ambos, se produce el metabolismo del proceso de aprendizaje, que está en base de la generación de las competencias endógenas y de las ventajas competitivas.

2. Trama productiva

El enfoque de trama productiva es un enfoque sistémico que se inspira en los aportes analizados. Algunos autores denominan a esta forma de organización de la producción como complejo productivo y lo utilizan como sinónimo de trama productiva (Bisang y Gutman, 1995). Estos marcos focalizan el análisis en la red de relaciones que constituyen la estructura de la trama. *“La trama productiva se define como un espacio económico de creación de competencias e intercambio de bienes y/o servicios que incluye una o varias empresa(s) núcleo(s), sus proveedores y clientes, o bien un conjunto de empresas asociadas”* (Yoguel, 2004, p.4-5). La red de relaciones de la trama está constituida por canales que comunican a estos grupos de actores, y a través de los cuales se intercambian activos tangibles e intangibles. Estos canales se construyen a partir de vínculos formales e informales que se establecen entre los miembros de la trama (Yoguel et al, 2003; Bisang et al, 2004). Las primeras relaciones son las relaciones de compra-venta entre empresas núcleos y proveedores; y son estas relaciones las que dan origen a otra serie de relaciones no precio a través de las cuales circula información y conocimiento. La regularidad de estas relaciones no sólo va conformando una red o trama sino que también origina procesos de aprendizaje de mayor complejidad que los que las firmas pueden alcanzar en forma aislada (Novick, 2002). Esta circulación de información y conocimientos codificados y tácitos permite el

desarrollo de competencias en el interior de las empresas de la red y en la trama, a partir del desarrollo de sus capacidades innovativas.

La idea de que cada una de las etapas en la organización productiva condiciona y/o es condicionada por los rasgos existentes en las posteriores o anteriores (Yoguel, Novick y Marín, 2000), es también tenida en cuenta por los estudios sobre tramas y está asociada a los más tradicionales de encadenamientos productivos y hasta los más recientes de *cadena globales de valor* (Humphey y Schmitz, 2001).

El concepto de trama también incorpora la perspectiva de los procesos de coordinación porque considera que, en algunas circunstancias, existe una necesidad de coordinación derivada de las relaciones técnicas de producción. Esta coordinación es ejercida por determinados agentes de algunas etapas específicas que ejercen el comando de las actividades conjuntas. Desde este punto de vista, el concepto de tramas productivas tiene en cuenta la existencia de una estructura de jerarquías entre las firmas. Esta jerarquía define cierto tipo de *governance* por parte del o de los núcleos de la red, que influye sobre las capacidades tecnoproductivas y organizacionales del resto de las firmas de la trama (Albornoz, Milesi y Yoguel, 2004).

Desde el enfoque de la innovación, la organización de la producción sobre la base de redes ha aumentando significativamente la importancia del conocimiento en el desarrollo de las competencias endógenas de los agentes y en la generación de ventajas competitivas a nivel meso de la trama. La reestructuración industrial de las últimas décadas ha mostrado el rol clave que ha tenido el conocimiento –en especial en los países desarrollados- sobre los procesos de transformación en la organización de la producción y de la sociedad.

En este contexto, para que las empresas puedan competir y sostenerse, necesitan en forma continua incorporar conocimientos que se traducen en innovaciones tanto en productos y procesos como en gestión. Es decir, que el concepto de innovación es asimismo clave en el análisis de las transformaciones ocurridas en distintos sectores de la actividad económica.

Joseph Schumpeter (1935) relacionó innovación con distintos tipos de cambio en el ámbito de la economía industrial, como la introducción de nuevos productos, nuevos métodos de producción o innovaciones en mercadotecnia. Para este autor, la innovación es el factor que impulsa el desarrollo económico a través de un proceso en el cual las nuevas tecnologías sustituyen a las viejas. El concepto de innovación schumpeteriano es posteriormente ampliado en el Manual de Oslo (OCDE/ Eurostat, 2006), que le agrega una nueva dimensión: la innovación en la organización. “*Innovar no implica entonces sólo crear un nuevo producto, sino que se innova también al crear una nueva organización...*” (Bocco et al, 2009, p. 2).

Dentro de la innovación organizacional encontramos la innovación en métodos de gestión, que es un tipo de innovación que se realiza en los ámbitos comerciales, financieros y organizativos, que acompaña, apoya y potencia la corriente innovadora de la empresa y de la trama.

3. Competencias endógenas

Yoguel (2000) define las competencias endógenas como un conjunto de conocimientos y habilidades tecnológicas y organizativas - formales e informales- que las firmas desarrollan para mantenerse, diferenciarse de otras firmas y lograr ventajas competitivas.

Para el análisis de las competencias endógenas se tienen en cuenta cuatro dimensiones: a) la capacidad innovativa de los agentes, b) el nivel de aseguramiento de la calidad, c) los esfuerzos de capacitación que tienen que ver con los procesos de aprendizaje y d) el tipo de gestión al interior de la empresa que incluye, en este estudio, la gestión social y la gestión basada en el enfoque estratégico.

a) Capacidad innovativa

La capacidad innovativa hace referencia a la potencialidad de las firmas de transformar conocimientos genéricos en específicos. Sobre la base de las competencias iniciales de las firmas, se produce un proceso de acumulación dinámica de conocimientos tácitos y codificados a partir de aprendizajes formales e informales (Yoguel y Boscherini, 1996). Estos procesos de aprendizaje se fundan en el fenómeno de circulación de conocimientos al interior de las firmas como entre las firmas que constituyen la trama.

El comportamiento innovativo de una firma puede estudiarse a partir de ciertos indicadores que expresan la capacidad potencial de la firma para lograr ciertos desarrollos.

En las empresas de los proveedores de uva de la trama vitivinícola se han considerado como indicadores de su capacidad innovativa las innovaciones en producto y procesos.

b) El nivel de aseguramiento de la calidad

En esta dimensión se analiza el compromiso de la firmas para *asegurar* la calidad e inocuidad del producto. Para ello, cumple un papel clave la supervisión que se ejerce a lo largo del proceso productivo. A su vez, la calidad del producto y el proceso se evalúan mediante el relevamiento de la existencia de certificación y/o implementación de BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) en las empresas vitícolas.

c) Los esfuerzos de capacitación

Los procesos de capacitación formal e informal se constituyen en un elemento central en el logro de ventajas competitivas. De acuerdo a esta concepción, el aprendizaje constituye una dimensión de gran relevancia para el desarrollo de las competencias endógenas. La capacitación es concebida tanto al interior de la firma, en el sentido del desarrollo de competencias en el personal de los distintos niveles involucrados, como en la trama. A través de los canales que vinculan a empresas núcleo con sus proveedores, se crean las condiciones para desarrollar procesos de aprendizaje colectivos. En el caso de la trama vitivinícola, la mayor integración entre bodegas y sus proveedores ha generado nuevas redes de conocimiento que se manifiestan en los esfuerzos de capacitación que comienzan a hacer las bodegas núcleo con sus proveedores de materia prima para inducirlos a la adopción de innovaciones que tiendan a mejorar la calidad de las uvas que les proveen esos productores y cuyos procesos de producción no pueden controlar.

d) Las tecnologías de gestión

La última dimensión de análisis son las innovaciones en gestión. Dentro de los objetivos de este estudio, se analizan dos tipos de innovación en gestión: la gestión social y la gestión basada en el enfoque estratégico².

Los nuevos requisitos de calidad, la reducción de costos y la importancia que adquiere la creación y transmisión del conocimiento para lograr esos requisitos implican realizar transformaciones importantes tanto en el plano de adopción de nuevas tecnologías como en el de la organización del proceso de trabajo.

Las técnicas de gestión social se aplican cuando se trabaja bajo el concepto de calidad no sólo en productos sino también en procesos porque éste exige formas flexibles de organización del trabajo, un mayor involucramiento de los trabajadores y crear las condiciones para que se pueda dar un intercambio de informaciones y saberes; es decir, generar una nueva base organizacional que permita mayor horizontalización de decisiones en el conjunto de las funciones de la empresa. En esta concepción de la gestión se pasa de concebir el puesto de trabajo desde una óptica individualista a integrarlo en el concepto de *operación*; es decir, dentro de una organización basada en la integración y coordinación de los sistemas de producción (Zarifian, 1999).

² El marco conceptual del enfoque estratégico, foco de estudio de esta tesis, es desarrollado en el Capítulo 1, punto 4, p. 10

Como la tecnología de gestión social actúa en el proceso de generación y socialización del conocimiento, el trabajo en equipo y los espacios de interacción permiten intercambiar experiencias y opiniones, y posibilitan difundir el conocimiento tácito entre los trabajadores, a través de la “*observación, imitación y experiencias empíricas*”. De esta manera, se crean las condiciones para que los trabajadores puedan compartir experiencias (Rullani, 2000).

Por lo expuesto, la forma según la cual se organiza el trabajo al interior de las firmas es clave en las posibilidades de circulación del conocimiento tácito de los trabajadores (Novick, 1999; Novick y Gallart, 1997) para garantizar los logros de desarrollo y calidad a los que aspiran las empresas.

El análisis de la forma de gestión social tiene en cuenta, entonces, la aplicación de una organización del trabajo basada en los siguientes aspectos: trabajo en equipo y grado de autonomía de los trabajadores y equipos de trabajo; cambios en las formas de control (pase de control por tareas a control por resultados); implicación de los trabajadores en los objetivos de la empresa; y cambio de rol en la función de los que ejercen la supervisión del nivel operativo (de control de actividades a coordinación de las mismas) para facilitar tareas innovativas.

Desde esta perspectiva, se pueden diferenciar dos modelos de gestión social: uno basado en la conformación de un *sistema integrado* y el otro en un *sistema escasamente articulado*. En el primer caso, predomina una organización del trabajo por equipos y un carácter técnico – más que disciplinario – del supervisor, lo que facilita e incrementa la autonomía de los trabajadores para optimizar el uso del conocimiento tácito. En el segundo caso, el modelo de gestión se basa en relaciones más jerárquicas con predominio de una asignación individual del trabajo.

4. Enfoque estratégico

El origen del concepto de estrategia está asociado a su utilización en actividades militares en el pasado. En las décadas de los ‘60 y ‘70, la palabra y su concepto fueron incorporados a *la guerra de los negocios*. En los años ‘70, comenzó un movimiento académico y empresarial para introducir el enfoque estratégico en la ciencia de la administración. El padre de este movimiento, y el primero en utilizar la expresión *administración estratégica*, fue H. Igor Ansoff (Borges-Andrade et al, 1995).

Los principales aspectos que caracterizan el enfoque estratégico, según Gálvez et al (1995, p. 8) son:

- Planifica partiendo de condiciones de turbulencia y falta de continuidad.

- Construye escenarios alternativos para aclarar incertidumbres y futuros posibles, y las fuerzas que los conformarán.
- Da más prioridad a los factores del entorno.
- Construye una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional flexible que se ajuste a la realidad cambiante.
- Intenta explorar la complejidad de la realidad, asumiendo un enfoque indicativo y holístico.
- Da más prioridad a los factores del entorno que a los factores internos de la organización.
- Su producto preferido es un nuevo comportamiento institucional.
- Los cambios son deseados, porque pueden ajustar el rumbo de la organización de acuerdo con las tendencias emergentes.
- Da prioridad a las inversiones inteligentes; son inversiones en factores que transforman otros factores.
- Cultiva la descentralización, creando autonomía.
- Da preferencia a las decisiones colegiadas, en equipo, y a la participación en las diferentes tareas de la gestión y la administración.
- La prioridad es la planificación estratégica, táctica y operacional; en este orden de formulación y en orden inverso de dependencia.
- Planificación, seguimiento y evaluación son considerados y practicados en forma integrada, como partes de un mismo proceso.
- Asume compromiso con los plazos largo, mediano y corto, en este orden de jerarquía.

4.1 El enfoque estratégico en la gestión (Gestión Estratégica)

La gestión estratégica formula el modelo de gerencia con dos grandes ejes: la planificación estratégica y la administración estratégica. La planificación estratégica por sí sola no garantiza el éxito de la gestión. Debe estar acompañada de la adecuación e intento estratégico de los procesos administrativos y de la velocidad y dinamismo de su respuesta para el logro de su visión y misión. Por lo tanto, la administración estratégica es el proceso administrativo que entraña que la organización prepare planes estratégicos y que después actúe de acuerdo con ellos. Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la institución.

Como mencionan Hax y Majluf (1993):

“La gestión estratégica es un modo de conducir a la firma cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas, a todos los niveles jerárquicos, ... y líneas funcionales de autoridad en una firma...” (p.253).

4.1.1 El enfoque estratégico en la planificación (Planificación Estratégica)

La visión moderna de la planificación está constituida por conceptos y categorías de carácter filosófico, técnico, social, económico y político; al igual que por distintos métodos y técnicas descriptivas apoyadas en proyecciones estadísticas, estimaciones y evaluaciones, para mirar de forma prospectiva hacia el futuro, en función de objetivos, metas, políticas y programas.

Aunque de hecho existen diferentes conceptos, categorías y criterios relativos a la planificación, en la mayoría de las definiciones se encuentran seis rasgos característicos:

1. Racionalidad en la selección de opciones.
2. Coherencia en los objetivos.
3. Congruencia entre objetivos, recursos y políticas.
4. Estrategias para alcanzar los objetivos.
5. Esbozo de la imagen futura que se desea.
6. Elementos para una viabilidad política del plan.

La planificación es entendida como un proceso desarrollado para combinar de manera racional la estructura, los recursos y los procedimientos organizacionales que permiten a una empresa lograr determinados objetivos y metas hacia una situación deseada que esté acorde con la realidad del entorno.

“La planificación se ha convertido en una herramienta básica para todo tipo de organizaciones productivas o de servicios. Dicha herramienta permite a sus usuarios organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar objetivos y metas que han sido previamente definidos en función de sus intereses” (Borges-Andrade et al 1995, p. 11).

La planificación generalmente es practicada bajo algunos principios generales, según Oliveira y Reboucas (1992):

- 1) *Objetivos.* Los objetivos deben ser organizados en orden de jerarquía.
- 2) *Planificación.* Cuando sea difícil tener suficiente tiempo para separar la labor de la planificación de algunas otras actividades en la administración, la planificación debe preceder a las demás actividades, considerando su potencial para organizar y orientar cursos de acción hacia cualquier objetivo o meta.

- 3) *Potencial de transferencia*. Este principio reconoce el potencial de la planificación para apoyar la transformación de la mayoría de las otras actividades.
- 4) *Eficiencia y efectividad*. Este principio asume que la planificación tiene la responsabilidad de buscar la maximización de los resultados por recursos invertidos y de efectividad por la relevancia de las actividades y resultados para los usuarios.

Con la introducción del enfoque estratégico en la administración tradicional, la planificación incorporó la visión, los conceptos y la metodología del enfoque estratégico y, a partir de entonces, se la denomina *planificación estratégica*.

La planificación estratégica es un proceso que facilita la formulación de ideas rectoras; incorpora la visión, valores y misión de una organización; evalúa la situación interna y externa y, en base a ello, plantea objetivos estratégicos y estrategias: programas, proyectos y políticas, de manera tal que se pueda alcanzar la visión en el largo plazo.

La planificación estratégica constituye además, un marco conceptual holístico y proactivo que permite enfrentar las dificultades y aprovechar las oportunidades en el frente externo, como minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el frente interno. Conlleva a la elaboración de un *plan estratégico*, que se convierte en instrumento para la gestión de las instituciones.

El plan estratégico, como la resultante del proceso de reflexión estratégica, se convierte en un instrumento esencial para la gestión porque proporciona, entre otros, los siguientes aportes:

- Impulsa la participación del conjunto de los agentes de una organización en las decisiones acerca del futuro, facilitando el consenso y la definición común y promoviendo la integración del equipo humano.
- Permite identificar y enfrentar los principales problemas de las organizaciones.
- Ayuda a la búsqueda, detección y aprovechamiento sistemático de oportunidades.
- Orienta la gestión hacia el logro de objetivos estratégicos conjuntos, facilitando los procesos de coordinación.
- Orienta el proceso de asignación de recursos.
- Facilita la implementación y el control.
- Expone las voluntades estratégicas gerenciales y/o directrices, las concretiza en términos operativos, a través del proceso de interacción entre las voluntades personales, los impactos del entorno y las fortalezas y debilidades internas.

La visión de futuro construida en el plan estratégico, a largo plazo, sólo puede convertirse en realidad si los planes tácticos, para el mediano plazo, se derivan de él; y si los planes operativos, para el corto plazo, se derivan de los planes tácticos y son puestos en ejecución de forma congruente con ellos. En resumen, el futuro se construye mediante planes operativos, derivados de

manera apropiada de los planes tácticos, los que a su vez se derivan de forma apropiada del plan estratégico. En la consistencia de los tres tipos de planes está la base para la construcción del futuro.

Los tipos y productos de la planificación están directamente asociados a los diferentes niveles jerárquicos de decisión (Oliveira, 1992). Los niveles decisorios básicos de cualquier institución son tres:

- a) El nivel de la alta gerencia-Nivel estratégico.
- b) El nivel de la gerencia intermedia-Nivel táctico
- c) El nivel de la ejecución-Nivel operativo.

Desde la perspectiva de esta división de los niveles decisorios, los tipos de planificación se derivan fácilmente por asociación. En la práctica, la planificación en su sentido más amplio, ocurre en todos los niveles y en las diferentes instancias administrativas. Es así como debe tenerse en cuenta que, aunque el liderazgo para la planificación estratégica se encuentra al nivel de la alta gerencia, el principio de la planificación estratégica es hacer participar a todos los niveles de una organización en un proceso de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

La simple introducción instrumental del enfoque estratégico en la planificación *per se* no hace ningún milagro. Esto significa que el enfoque estratégico tiene dos dimensiones: una instrumental y otra comportamental. La dimensión instrumental está constituida por los elementos e instrumentos conceptuales y metodológicos que el enfoque estratégico aporta al proceso. La dimensión de comportamiento está constituida por los valores, principios y premisas que van a influenciar las actitudes de los participantes en el proceso de planificación. La dimensión comportamental es imprescindible para la construcción de la *intención estratégica* requerida para garantizar el éxito de la iniciativa.

4.1.2 El enfoque estratégico en la administración (Administración Estratégica)

Es necesario aclarar, desde el comienzo, que no hay una *administración estratégica* que reemplace a la *administración tradicional*. Al contrario, en esta secuencia lo que se plantea es la introducción del enfoque estratégico para fortalecer y modernizar la administración ya existente, permitiendo una nueva dirección y dinámica para sus dimensiones táctica y operacional.

Las características de la administración estratégica son: dirección acorde con los planes estratégicos y operativos; administración ágil y dinámica, no burocrática, eficiente y eficaz, oportuna, flexible y participativa.

Al contrario de lo que muchos piensan, la administración estratégica no es un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que puedan ser enseñados y aprendidos a nivel de las habilidades. Administración estratégica es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados a nivel de los conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales, que tienen profundas y significativas implicaciones para la cultura organizacional y la posición futura de la empresa.

La administración estratégica desarrolló y adaptó una base conceptual y metodológica que hace posible su implementación (Gaj. 1987, 1991; Dean y Cassidy, 1990; Godet, 1987; Johnson, 1987; Oliveira, 1991; Wright & Pringle, 1992). Al igual que en la planificación estratégica, lo más importante de la administración estratégica no son sus herramientas, sino la *intención estratégica* de quienes la practican. Con las herramientas, pero sin la intención estratégica poco se logra. Es así que la intención estratégica puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas.

En este contexto, la administración estratégica es un enfoque, una forma diferente de entender y practicar la administración, que reconoce o privilegia aspectos críticos de ésta como los siguientes:

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización.
- El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sustentabilidad institucional.
- Las inversiones inteligentes, centradas en factores de cambio y transformación; por ejemplo la capacitación como estratégica para el desarrollo del talento humano de la organización.
- El compromiso con los principio de calidad total en todos los niveles de la organización.
- La importancia de los competidores para el desempeño de la organización, y las alianzas estratégicas entre éstas y dichos competidores.
- El desafío de la complejidad de la realidad y de las turbulencias sociales, políticas y económicas para la competitividad y la posición futura de la organización.
- La movilización de la inteligencia y de la creatividad internas para permitir avances institucionales innovativos, oportunos y continuos.

Los aspectos mencionados ayudan a caracterizar el enfoque estratégico en la administración. Este enfoque no vuelve obsoleta la administración tradicional, sino que le da una nueva dirección a sus dimensiones táctica y operacional, que empiezan a ser influenciadas y orientadas en la práctica por el enfoque estratégico.

Los componentes básicos de la administración estratégica son:

a) *Construcción de una intención estratégica.*

Muchas instituciones tienen dificultades para formular un plan que las conduzca rumbo a un futuro exitoso, especialmente en tiempo de cambios llenos de incertidumbres y conflictos. A la alta administración de estas instituciones faltaría lo que la administración estratégica conceptúa como *intención estratégica* (D' Souza, 1996), que consiste en la mejor combinación de los elementos siguientes:

- Una *visión* de futuro para la planificación, bajo la orientación del enfoque estratégico.
- La *convicción* inequívoca de que el enfoque estratégico aplicado a la planificación fortalecerá la administración.
- La *voluntad política* para convertir la visión de futuro en realidad.
- La *decisión política* para poner en práctica las acciones requeridas para introducir el enfoque estratégico en la planificación.
- El *coraje político* para asumir los riesgos inevitables de una iniciativa de esta magnitud.

b) *Compromiso a largo plazo*

Una de las principales características de la administración estratégica es su compromiso con el largo plazo, el empleo de técnicas diseñadas para construir escenarios futuros alternativos y de herramientas conceptuales y metodológicas de la planificación estratégica. Este compromiso con el largo plazo le permite a las instituciones:

- Analizar su entorno, para identificar oportunidades y amenazas.
- Diagnosticar su actual situación institucional.
- Trazar el futuro deseado.
- Hacer *análisis de brechas* para determinar la diferencia entre la capacidad institucional actual y las condiciones de organización necesarias para alcanzar el futuro deseado.
- Formular un plan estratégico.
- Traducir este plan de largo plazo en un plan de acción.
- Formular un plan para ajustar la estructura organizacional.
- Diseñar y establecer un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación.

Para tomar decisiones adecuadas hacia el futuro, es necesario generar comportamientos y desarrollar organizaciones flexibles, innovadoras y sin vinculación con principios rígidos.

c) *Cultura estratégica*

La mayoría de las instituciones tienen dificultades para adoptar cambios con implicaciones profundas para su cultura organizacional. Según Gaj (1987), se las pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Aquéllas que captan las ideas estratégicas fácil y rápidamente, pero las abandonan también fácil y rápidamente.
 - Aquéllas que absorben las nuevas ideas muy lentamente, pero no las abandonan fácilmente.
 - Aquéllas que absorben las nuevas ideas con mayor o menor velocidad, de manera abierta, incorporándolas ampliamente y no olvidándolas.
 - Aquéllas que aceptan las ideas estratégicas con dificultad y las abandonan con facilidad.
- En esos casos, la administración estratégica ayuda a una institución en lo siguiente:
- Aceptar que *estrategia* implica cambios.
 - Construir una *visión estratégica*.
 - Invertir en *capacitación estratégica*.
 - Convencer a todos de la necesidad de un *análisis de la situación actual* de la organización que les permita conocer los aspectos fuertes y débiles de la organización (pre-requisito interno).
 - Convencer a todos de la necesidad de un *análisis del entorno* que permita la construcción de escenarios futuros (pre-requisito externo).
 - Asumir la *flexibilidad* como un principio.
 - Manejar el *conflicto* y las *resistencias*.

4.2 Liderazgo estratégico

Uno de los elementos principales que se requieren para poder llevar a cabo la implementación del enfoque estratégico en la organización es el *liderazgo estratégico*. El liderazgo estratégico es la capacidad de administrar por medio de otros, prever oportunidades y limitaciones, ayudar a la organización a cambiar en forma fructífera y adecuada en el proceso de efectuar el cambio, y dar cabida a condiciones tanto externas como internas y conciliarlas.

Las características del liderazgo estratégico son:

1) *Administrar por medio de otros*

Comprende la administración a través de otras personas y la administración de una empresa completa; es decir, los líderes estratégicos deben de aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano dentro de un ambiente incierto. Dicho en otras palabras, estos líderes deben de saber influir en forma significativa sobre la conducta, los pensamientos y los sentimientos de las personas con quienes trabajan.

La virtud más importante de un líder estratégico es la capacidad de administrar el capital humano, característica que representa una ventaja competitiva. En este sentido, los líderes estratégicos saben establecer qué grupos de interés podrán desempeñarse con mayor eficiencia.

El liderazgo estratégico tiene que ver con la capacidad de la organización de influir en sus interesados internos y externos para que apoyen las direcciones organizacionales. En consecuencia, el liderazgo estratégico de una organización comprende la creación de formas de inspirar a sus miembros y a los interesados directos para que se desempeñen de tal modo que se avance hacia el logro de la misión, mientras se adapta a las fuerzas externas o las amortigua.

2) Prever oportunidades y limitaciones:

El liderazgo estratégico va más allá de la simple planificación, en el sentido de que crea maneras de aclarar y lograr las metas organizacionales mirando dentro y fuera de la organización. El liderazgo estratégico establece el escenario para la acción de la organización y las metodologías que ésta utilizará para producir los resultados requeridos.

3) Ayudar a la organización a cambiar en forma fructífera y adecuada en el proceso de efectuar el cambio:

Es la capacidad de anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario. Uno de los retos a los que se enfrentan los líderes estratégicos es el de cambiar el marco de referencia administrativo, el cual es un conjunto de suposiciones, premisas y conocimientos aceptados.

El liderazgo estratégico necesita facultar a sus miembros para crear los cambios que sean necesarios para que una organización tenga un buen desempeño y sobreviva. Una organización dirigida de manera estratégica se dedicará en forma continua al proceso de cambio, adaptando y siguiendo un camino que tenga sentido para sus miembros y para los interesados externos que financian la organización o le confieren reputación.

4) Dar cabida a condiciones tanto externas como internas y conciliarlas:

El trabajo del líder o líderes es complejo y requiere un conocimiento amplio sobre las operaciones de la empresa, así como de las siguientes partes clave:

- *Ambiente externo:* estructura industrial, índice del crecimiento del mercado, número y tipo de competidores, naturaleza y grado de las restricciones políticas y legales, y grado en el cual se pueden diferenciar los productos.
- *Características de la organización:* tamaño, edad, cultura, disponibilidad de recursos y patrones de interacción entre los empleados.

- *Características del administrador:* compromiso con la empresa y los resultados estratégicos deseados, capacidades interpersonales, nivel de aspiración y grado de confianza en sí mismo.

La tarea de dar cabida a condiciones externas e internas y conciliarlas es compleja. El resultado del liderazgo estratégico efectivo es que la dirección y la acción estén alineadas. Este enfoque holístico externo tan necesario ayuda a los dirigentes a identificar y a definir la posición futura a largo plazo de la organización, así como a concebir y llevar a cabo estrategias que conducirán con éxito a la organización a ese fin.

El liderazgo estratégico es en parte visión y en parte plan para efectuar el cambio mediante el análisis de las condiciones internas y externas. Es el proceso de fijar metas organizacionales claras y dirigir los esfuerzos del personal y otras partes interesadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización (Mintzberg y Quinn, 1995). El liderazgo estratégico está relacionado con la visión de la organización, así como con las ideas y acciones que la hacen única.

“Sin líderes estratégicos eficaces es imposible formular las estrategias o aplicarlas para obtener rendimientos superiores al promedio. Un elemento crítico del éxito de la organización es contar con un equipo de alta dirección que tenga habilidades administrativas superiores, para que tomen, de manera eficaz, las adecuadas decisiones estratégicas” (Olarte, s/f).

En síntesis, el líder estratégico es el que asume y aplica la dirección estratégica en la organización. Al respecto, J. Rodríguez (1997) plantea:

“Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, es pasar de la planeación a la dirección estratégica; es otorgarle, de hecho, un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos sus integrantes, quienes sabrán que, al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y, sobre todo, necesario para garantizar el futuro de la organización” (p. 5).

5. Los vínculos intra-trama: del núcleo con los proveedores y viceversa

El eje que vincula a los proveedores individuales con su entorno productivo, se expresa a partir del plano que se denomina *grados de vinculación*.

El análisis de estos grados de vinculación en la trama tiene en cuenta dos aspectos: en primer lugar, las relaciones precio a través de la definición y aspectos relevantes de los contratos, con especial atención al contrato de compra-venta; y, en segundo lugar, las relaciones no precio, a través de intercambio de información y conocimiento. Es decir que, la intensidad y alcance de la

interacción entre el núcleo y sus proveedores, va más allá de los intercambios de bienes y servicios, y tienen un rol clave.

El estudio de las relaciones precio, a través de la existencia o no de contratos, es considerada una dimensión relevante porque está estrechamente vinculada a las formas de gestión con enfoque estratégico. Estas formas de gestión afianzan a largo plazo las relaciones entre las firmas núcleo y los proveedores y fortalecen el funcionamiento de la red. Además, permiten el desarrollo de las relaciones no precio y los canales a través de los cuales fluyen la información y los nuevos conocimientos que están en la base de los procesos de aprendizaje y desarrollo de comportamientos innovativos.

Estas relaciones al interior de la trama están condicionadas, entre otros factores, por el tipo de relaciones contractuales predominantes (plazos, elementos que incluyen los contratos y grado de cumplimiento) y por los incentivos para generar y circular conocimiento.

Williamson (1989) destaca el papel central del *contrato* y de los incentivos como elementos clave para la institucionalización de las relaciones entre los agentes de una trama. Otros autores, en cambio, jerarquizan el rol de la *confianza recíproca* en el desarrollo de este tipo de redes o tramas (Bianchi y Miller, 1994; Saxenian, 1994).

Otros factores que influyen en la conformación de la trama son las condiciones de verticalidad u horizontalidad de las relaciones existente entre los agentes de la trama y los que cumplen el rol de coordinadores de la trama. Por ejemplo, en las relaciones de tipo jerárquica, los intercambios de carácter intangible son más limitados. En estos casos, la dinámica total de la trama, se limita al cumplimiento de las obligaciones y especificaciones planteadas en los contratos. Por el contrario, sólo cuando se trata de relaciones sistémicas (Dussel, 1998) caracterizadas por una vinculación empresa núcleo-proveedor no sólo de largo plazo, sino también de tipo más horizontal pueden entablarse relaciones de confianza a mediano y largo plazo. En ese caso, los acuerdos de cooperación son *estables* y/o con intercambios en cuestiones relevantes, aún que estos intercambios sean informales. A través del análisis de las relaciones *no precio* se pueden captar los aspectos codificados y tácitos de estos intercambios entre las firmas de la trama productiva.

En el primer caso, para relevar intercambios *codificados*, se evalúa la intensidad de un conjunto de posibles acciones de asistencia de la empresa núcleo hacia sus proveedores que pueden contribuir a incrementar la sinergia de la trama. En particular, se focaliza en aquellas actividades orientadas a desarrollar y fortalecer las competencias endógenas de los proveedores en términos de los siguientes planos: desarrollo y transferencia de tecnología, aseguramiento de la calidad, organización del proceso del trabajo y capacitación.

En el segundo caso, se desarrolla un indicador proxy de un conjunto de vinculaciones de tipo horizontal que involucran conocimientos *tácitos*, además de los codificados, a través de la relevancia y frecuencia de reuniones técnicas conjuntas, visitas del núcleo a las empresas de los proveedores y viceversa, como diversos tipos de comunicación técnica y comercial brindada por el núcleo.

II. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El tipo de diseño metodológico que se utiliza es exploratorio y descriptivo y combina el análisis de información cuantitativa y cualitativa. El marco de estudio es la trama vitivinícola y las unidades de análisis son los proveedores de uva.

Se utilizaron dos tipos de *fuentes de datos*:

- a) Fuentes Primarias: entrevistas a informantes claves y la encuesta estructurada, aplicada a una muestra de proveedores de uva utilizada en el Proyecto PAV “Tramas productivas, innovación y empleo”, a la que se le agregó un capítulo sobre enfoque estratégico.
- b) Fuentes Secundarias: estudios previos sobre los procesos de reestructuración e innovación en la Trama Vitivinícola en Mendoza.

Con relación a la selección de casos y el *cálculo de la muestra*, se tomaron como estudio de casos las cuatro bodegas-núcleo y su red de proveedores, que fueron el foco de estudio del Proyecto PAV. Para la selección de la muestra de proveedores, se realizó una pre-muestra aleatoria que incluyó a 10 productores de uvas finas por cada una de las 4 bodegas seleccionadas. Los 39 proveedores seleccionados en la pre-muestra (uno de los productores no aceptó que se le hiciera la encuesta) conforman el grupo objetivo de esta tesis. A estos 39 productores de uvas finas se les aplicó la encuesta estructurada que incluyó el capítulo referido a enfoque estratégico (ver Anexo).

Además de las 39 encuestas estructuradas que se realizaron, se llevaron a cabo 13 *entrevistas en profundidad*. Se entrevistaron productores representantes de los tres tipos en que se clasificaron los proveedores de acuerdo al grado de aplicación del enfoque estratégico en la gestión: 4 productores que aplican en alto grado el enfoque estratégico en la gestión, 5 productores que aplican en grado medio el enfoque estratégico y 4 productores que aplican en bajo grado el enfoque estratégico. Las entrevistas en profundidad sirvieron para control de la información obtenida en las encuestas estructuradas y el conocimiento en profundidad de las características de estos distintos tipos de productores.

En el estudio de las innovaciones en los proveedores de uva se abordaron las siguientes *dimensiones de análisis*: el desarrollo de las competencias endógenas, las innovaciones en gestión con la aplicación del enfoque estratégico y los estilos de vinculación entre los proveedores y las bodegas núcleo o clientes.

Este marco descriptivo se completó con la construcción de una tipología de productores de acuerdo a los grados en que aplican el enfoque estratégico en la gestión de sus empresas. Esta tipología luego se cruzó con las competencias endógenas y las vinculaciones intra-trama.

Para cada una de las tres dimensiones de análisis se construyó un índice que es el resultado del promedio ponderado de las variables tenidas en cuenta para el análisis de cada una de las dimensiones mencionadas (Marradi, Archenti y Piovani, 2007).

El índice de competencias endógenas es el resultado del promedio ponderado de los siguientes subíndices: capacidad innovativa, aseguramiento de la calidad, esfuerzos de capacitación y gestión social.

El índice de vinculaciones intra-trama se construyó por medio del promedio ponderado de los siguientes subíndices: relaciones precio (aspectos pautados en los contratos y grado de satisfacción) y relaciones no precio (asistencia técnica y transferencia tecnológica; intercambio de información, reuniones técnicas y visitas; y participación en proyectos de investigación y desarrollo conjuntos entre bodegas núcleo y proveedores).

El índice de enfoque estratégico se construyó de acuerdo al siguiente procedimiento: se tuvieron en cuenta todas las respuestas positivas a las variables definidas para cada una de las tres subdimensiones de análisis del enfoque estratégico.

1) Planificación estratégica:

- Determinación de la misión y visión.
- Planificación a largo plazo: metas productivas a 5 años.
- Planificación a mediano plazo: programa de actividades de 1 a 3 años.
- Planificación a corto plazo: actividades productivas en el año.

2) Administración estratégica:

- Conocimiento del entorno: referido al mercado de uvas y bodegas clientes.
- Inversiones inteligentes: tecnología, capacitación, recursos humanos.
- Compromisos con principios de calidad: Buenas Prácticas Agrícolas, trazabilidad y prácticas de cosecha.
- Conocimiento de los competidores: otros proveedores de uvas, relación de las bodegas núcleo con estos proveedores.

3) Liderazgo estratégico:

- Elaboración plan estratégico.
- Actualización de la misión.
- Motivación del personal.
- Monitoreo de actividades de planificación.
- Reformulación de estrategias

Como todas estas variables están íntimamente relacionadas, se dividieron las respuestas positivas en tres rangos o intervalos. Aquéllos que tenían el rango más alto de respuestas positivas se los agrupó en el tipo: enfoque estratégico alto; los que tenían un rango medio de respuestas positivas se los agrupó en el tipo: enfoque estratégico medio; y los que tenían un rango bajo de respuestas positivas se los agrupó en el tipo: enfoque estratégico bajo.

Dentro del Proyecto PAV se trabajó bajo *protocolos de confidencialidad* por lo que no se mencionan en la tesis los nombres de las cuatro bodegas ni de sus proveedores de uva que constituyeron el grupo objetivo de este estudio.

CAPÍTULO 2: CAMBIOS E INNOVACIÓN EN LA TRAMA VITIVINÍCOLA

1. Las transformaciones en la vitivinicultura

El funcionamiento de las economías globalizadas implicó una reestructuración de la agroindustria y la agricultura con efecto sobre la producción y la organización del trabajo. Esto se vio reflejado en la necesidad de la gran empresa agroindustrial y/o agrícola de superar el modelo productivista (o fordista caracterizado por la producción en masa destinada a mercados de consumo escasamente diferenciados), y pasar a un nuevo modelo productivo adaptado a los cambios en el orden internacional: el desarrollo de una estructura del mercado de productos que se caracteriza por una importante segmentación (productos de calidad y diferenciados en función de una demanda exigente).

Debido a estas transformaciones (convergencia entre demandas de competitividad y, a su vez, de calidad), la década del '90 marca el inicio de un cambio estructural en la vitivinicultura argentina y mendocina que se manifestó en el incremento de la producción de vinos finos de calidad y de la participación en el mercado mundial de vinos, a través del aumento sostenido de sus exportaciones (Neiman y Bocco, 2001). *“A principios de 1990, se exportaban sólo 500.000 hl y, en 2007, se exportaron 5.074.548 hl por un valor de u\$s 482.325.230. (...) Los vinos con indicación varietal o vinos de calidad representaron, en 2007, el 79% del valor de las exportaciones de vinos por un total de u\$s 381.489.240”* (Bocco et al, 2009, p. 6).

La reestructuración de la vitivinicultura local se produjo como consecuencia de diversos factores que la promovieron: la apertura de la economía argentina, que permitió importar bienes de capital, tecnología de punta e insumos a bajo costo y financiados; el contexto internacional de globalización que promovió el desarrollo de un mercado internacional de vinos activado por el aumento de la demanda de vinos de alta calidad, especialmente tintos y varietales; y la modernización de todas las etapas de la actividad vitivinícola, desde la producción agrícola hasta la elaboración y la distribución. Todos estos factores atrajeron las inversiones de capitales locales, nacionales y de empresas o grupos transnacionales que aceleraron los cambios tecnológicos e indujeron a un aumento notorio de la calidad, no sólo de los vinos finos sino también de los otros productos como los vinos de mesa, los vinos espumantes y los mostos (Neiman y Bocco, 2001).

El acceso de estos nuevos vinos al mercado externo, favorecidos por los fenómenos de globalización e internacionalización, implicó la adopción de innovaciones tecnológicas y organizacionales en el sector vitivinícola, tanto en el sector primario de producción de uvas como en el sector industrial de elaboración de vinos (Aspiazu y Basualdo, 2000 y 2002). También

implicó la reconversión de la estructura tradicional del sector (tanto bodegas como viñedos) para adecuarla a las nuevas necesidades u objetivos de producción; o sea, la necesidad de desarrollar nuevos tipos de vinos, adaptados al gusto del consumidor.

Los cambios en la industria del vino produjeron importantes transformaciones en el sector primario de producción de uvas. Comienza un proceso, en los viñedos, de reemplazo de uvas de menor calidad enológica y/o la implantación de nuevos viñedos con uvas finas, sobre todo en las empresas agrícolas de mayor rentabilidad y capacidad financiera. Paralelamente, comienzan a aplicarse nuevas tecnologías en los viñedos, como el sistema de conducción de espaldero alto, el riego por goteo, la protección con malla antigranizo y cambios en las labores culturales, como los sistemas de poda y otras prácticas para controlar el vigor de las plantas y los rendimientos y obtener uvas más homogéneas en calidad y sanas.

A partir de la década del '90, la expansión del sector de bodegas exportadoras de vinos finos, muchas de ellas de capital internacional (Neiman y Bocco, 2005; Bocco, A., 2007), produjo profundos cambios en las relaciones de la agroindustria con los proveedores de materia prima. En función del aumento de la demanda de vinos de calidad se desarrollan nuevas formas de integración entre las bodegas y los productores de uvas. Estas nuevas relaciones se manifiestan en una asociación más estrecha desde el punto de vista técnico y en una mayor injerencia de las bodegas en los procesos de producción de uvas finas, con el fin de asegurarse uvas que respondan a los estándares de calidad exigidos por los vinos varietales destinados al mercado nacional e internacional (Bocco, 2009).

2. Las características de la trama vitivinícola de vinos finos

El proceso de reestructuración vitivinícola ha producido importantes cambios en su trama productiva. En la actualidad, coexisten dos actividades diferenciadas: por un lado, la producción de vinos de mesa y, por otro lado, la producción de vinos finos o de calidad. Si bien existen algunas empresas que se dedican a la producción de ambos tipos de vinos, cada vez es más frecuente que las empresas tiendan a especializarse en un tipo de producto.

Los actores principales de la trama especializada en vinos finos son los núcleos de la trama o bodegas elaboradoras de vinos de calidad y su red de proveedores de materia prima, los productores de uvas de alta calidad enológica. También forman parte de la trama tanto los proveedores de insumos, maquinarias y servicios como los clientes y consumidores. Sin embargo,

en el presente estudio, se pone el foco en los dos actores principales de esta trama: las bodegas y los productores de uvas finas (Bocco et al, 2007a).

Los procesos de reestructuración han provocado un fenómeno de gran heterogeneidad al interior de los agentes de la trama, tanto desde el punto de vista del capital como de las estrategias productivas, los canales de comercialización, la capacidad de elaboración, las innovaciones tecnológicas y organizativas y los grados y formas de integración entre bodegas núcleo y productores de uvas finas.

En el sector de vinos finos existe una mayor segmentación de los núcleos que participan en la trama. El primer segmento está conformado por un grupo de seis grandes empresas especializadas en la gama de vinos finos de bajo precio que representan el 44% de los vinos embotellados. El segundo segmento lo representan las empresas que se destacan en la elaboración de vinos finos de alta calidad. Son alrededor de 45 empresas que venden sus vinos finos embotellados en el mercado interno e internacional, con sus marcas o las del distribuidor (representan el 40% del vino embotellado). El tercer segmento es el de las bodegas más pequeñas, denominadas “boutique” con menos de 500.000 litros de capacidad instalada y relacionadas al turismo vitivinícola. Venden sus vinos en forma directa y en hoteles, bares y restaurantes (Ruiz y Vila, 2001).

Por el lado de los proveedores de uvas de calidad, se caracterizan por tener viñedos de mediana y pequeña escala. Muchos de estos proveedores son productores tradicionales de uvas finas pero, otros, son nuevos productores que han implantado viñedos con moderna tecnología y variedades de alta calidad. Hay una tendencia creciente de estos proveedores a especializarse en la producción de uvas finas. Estos productores no integrados, es decir que no tienen bodegas propias, son los principales proveedores de uvas de calidad a las bodegas núcleo de la trama de mediana y gran escala de producción.

Históricamente, las relaciones entre bodegueros y viticultores (productores de uvas para vinificar) han sido débiles y de carácter informal. Las relaciones de compra-venta de uvas tradicionalmente han sido de palabra y de duración variable, afectadas por la variabilidad de los volúmenes de cosecha por factores climáticos o por la sobreproducción de uvas, además de otros factores macroeconómicos. En general, el sector primario queda subordinado al industrial por su mayor atomización y por su pequeña escala de producción como por las características del producto, las uvas para vinificar constituyen una mercancía perecedera que al ser cosechadas deben ser enseguida elaboradas. Por lo tanto, esto afecta el poder de negociación de los productores vitícolas (Blum, 2001).

Sin embargo, con el desarrollo del nuevo modelo tecnológico de producción de vinos de calidad, las relaciones entre bodegueros y productores de uva comienzan a ser mucho más fuertes y la cadena se convierte en un sistema de referencia para los actores (Bocco, 2009). La integración contractual, también denominada “agricultura de contrato”, se convierte en el estilo de relaciones entre ambos agentes, con una característica: la agroindustria controla los procesos técnicos de producción de la materia prima de sus proveedores, a lo que se llama *integración contractual total*; o bien, solamente se asegura el aprovisionamiento de la materia prima, a través de formas de *integración contractual elemental* (Teubal, 1995).

A partir de que la necesidad del control de calidad de las uvas se convierte en un punto crítico, comienzan a aparecer nuevos focos de tensión entre estos eslabones de la cadena. Pero, además de la calidad, el control de la inocuidad de los productos comienza a ser una preocupación creciente de las empresas porque deben responder a las nuevas exigencias de los mercados en cuanto a la puesta en práctica de la *trazabilidad* de materias primas y productos.

Estas nuevas exigencias implican la incorporación a los procesos productivos de nuevos conocimientos y la adopción de innovaciones tanto en tecnología de procesos como organizacionales. Entre estas últimas, se empieza a manifestar una mayor profesionalización del proceso productivo tanto en la industria como en el viñedo y la adopción de nuevas formas de organización y control de los procesos de trabajo. En la vitivinicultura mendocina aparecen formas de trabajo en equipo, donde se destaca el trabajo conjunto de ingenieros agrónomos y enólogos para lograr en las uvas determinados estándares de calidad que requieren los diseños de sus distintas líneas de vinos. De esta manera, se involucra el enólogo en la planificación y determinación de las labores culturales en el viñedo a lo largo de todo el ciclo productivo y el tratamiento que se le dará a los distintos tipos de uvas hasta su ingreso a la bodega para su elaboración industrial.

3. Comportamientos innovativos en las bodegas núcleo³

En este apartado se hace referencia a los cambios innovativos que experimentaron las cuatro bodegas núcleo que compran uvas a las empresas vitícolas tomadas en cuenta en el presente

³ El análisis de este apartado se basa en los resultados parciales del Proyecto PAV, presentados por Bocco et al (2007b) en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. “Hacia una nueva civilización del trabajo”, en Montevideo, Uruguay

estudio. Estas bodegas han pasado por distintas etapas de reestructuración para llegar a convertirse en bodegas productoras de vinos de calidad destinados al mercado interno e internacional.

Los esfuerzos de inversión necesarios para lograr los cambios innovativos fueron distintos en las cuatro bodegas analizadas porque son bodegas de distinta escala de producción y tienen, por lo tanto, diferente capacidad financiera. Si bien las empresas transnacionales han sido más dinámicas y han avanzado más rápido en estos procesos de reestructuración, las empresas nacionales han realizado un esfuerzo similar aunque a lo largo de un proceso más lento, “...*lo que no tiene que ver con acceso a conocimientos e información para la innovación sino disponibilidad de menores recursos financieros para inversión en las empresas nacionales*” (Bocco et al, 2007b, p. 11).

Las innovaciones en procesos y productos fueron acompañadas por inversiones en equipos y maquinarias de alta tecnología, como incorporación de prensas neumáticas, sistemas de enfriamiento, tanques de acero inoxidable, barricas de roble, nuevos sistemas de fraccionamiento y cintas transportadoras, o equipos para la elaboración de Champagne (Bocco et al, 2007a). Estos cambios tuvieron como objetivo el aumento de sus producciones de vinos varietales de alta calidad, que lograron a través de la diversificación de sus productos teniendo en cuenta la ecuación precio-calidad. También lograron en este proceso aumentar la producción y posicionarse competitivamente en los mercados nacionales y mundiales de vinos finos.

Las innovaciones en mercadotecnia estuvieron orientadas al desarrollo del área comercial y de marketing de las bodegas y nuevos diseños de botellas, etiquetas y packaging. La incorporación de personal calificado para el desarrollo de mercados externos, el desarrollo de nuevas marcas y las fuertes inversiones en publicidad fueron los instrumentos más agresivos para posicionar los nuevos vinos en el mercado.

Por último, y con relación a las innovaciones organizativas, es necesario tener en cuenta el énfasis puesto en la noción de calidad para entender la reorganización de los procesos de trabajo, la certificación de normas de calidad, la capacitación y recalificación de los recursos humanos, como la profesionalización de las funciones gerenciales. Un rol clave en el mejoramiento de las competencias de estas empresas ha sido la incorporación de nuevos conocimientos, a través de la capacitación permanente de sus recursos humanos y la contratación de consultores nacionales e internacionales.

Los cambios organizacionales promovieron el desarrollo de otros proveedores motivados por la creciente terciarización de servicios por parte de las bodegas. Este proceso acompañó el crecimiento industrial y comercial de estas industrias, que comenzaron a terciarizar servicios de publicidad y marketing, capacitación, asesoramiento profesional, mantenimiento y reparación de

equipos, informática, distribución y logística y, en menor escala, servicios de fraccionamiento, frío y tratamiento de efluentes y deshechos.

Con relación a los cambios en la organización del trabajo en las bodegas y a los fenómenos de flexibilidad interna, las primeras prácticas comenzaron a implementarse en las bodegas más grandes en el año 1998 con la rotación planificada de trabajadores entre áreas, con un efecto muy positivo en la comunicación interna; continuaron en 2000 con la integración de funciones entre áreas y la organización de equipos de trabajo en torno a proyectos, que sirvió de base para generalizar los equipos de trabajo al año siguiente. Estos cambios organizativos recién comienzan a implementarse en 2004 y 2005 en las bodegas de mediana escala. Los beneficiarios de estos cambios han sido, sobre todo, las categorías ocupacionales más altas; o sea, los niveles gerencial, profesional y técnico, quienes perciben un adicional en sus salarios por participación en modalidades de trabajo grupal. Sin embargo, el porcentaje de personal jerarquizado y técnico que participa en equipos de trabajo es menor en las empresas de mediana escala que en las de mayor escala.

La transformación tecnológica llevó a cambios en la organización del trabajo y al requerimiento de mayores niveles de calificación por parte de los trabajadores. Se requieren nuevas habilidades y competencias para el manejo de nuevas máquinas o la aplicación de nuevas técnicas productivas, por lo que se crean nuevas categorías ocupacionales. Se fomenta una mayor participación de los trabajadores a través de una mayor autonomía en el desempeño de sus tareas, lo que comienza a influir positivamente en la calidad del empleo.

El trabajo basado en la noción de calidad se organiza en equipos donde la comunicación interna entre los niveles de supervisión y operarios pasa a ser clave. Al trabajo en equipo se agregan reuniones planificadas con frecuencias semanales o quincenales para ir monitoreando el cumplimiento de las metas productivas.

El objetivo de mejoramiento de la calidad de empleo se refleja en el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial, para la protección de la salud de los trabajadores. Las cuatro bodegas consideradas certifican normas de calidad y las certificadoras de estas normas incluyen inspecciones sobre el cumplimiento de estas regulaciones en estos establecimientos industriales.

4. Comportamientos innovativos en los productores de uvas de calidad

Asociados a los procesos de transformación e innovación que se dieron en el eslabón industrial o bodegas, el sector vitícola, representado por los productores de uvas finas, incorporan

también comportamientos innovativos para responder a las exigencias de calidad en la materia prima que demandan sus bodegas-clientes. Estos cambios responden así a dos criterios: ofrecer los tipos de uvas para la elaboración de los nuevos vinos varietales, y con las calidades enológicas requeridas para la elaboración de distintas gamas de vino (Bocco et al, 2009). Comienza así un proceso de cambios de cepajes en los viñedos tradicionales y la implantación de nuevos viñedos con las variedades de uvas demandadas por la industria⁴.

Las innovaciones no se redujeron sólo a cambio de cepajes sino que se incorporaron nuevas formas de manejo de los viñedos, como: cambios en los sistemas de conducción de la vid, riego por goteo, uso de malla antigranizo para protección de los viñedos, sistemas de protección contra heladas, aplicación de nueva gama de agroquímicos para fertilización y sanidad, nuevas técnicas en el manejo de canopia, como raleo, deshoje, cambios en algunas labores culturales, como poda, poda en verde, labranza cero, cambios en las formas de cosecha donde se introducen recipientes de recolección que reemplazan al tradicional tacho metálico, como las bandejas y bins, el uso de tijeras para cortar los racimos y cambios en la logística del transporte de la uva hasta la bodega (Bocco et al, 2007a).

Si bien estas innovaciones están muy relacionadas con la adquisición y la difusión de conocimientos en el sector vitícola, donde se observa también el papel otorgado a los conocimientos es en las transformaciones a nivel organizativo de las empresas vitícolas. Bocco et al (2009, p.9) mencionan las siguientes:

- a) La racionalización y profesionalización de los procesos de trabajo: a través de la incorporación de ingenieros agrónomos y enólogos.*
- b) El trabajo en equipo entre el capataz o encargado de finca y el ingeniero agrónomo y/o enólogo de la finca; y entre el capataz o encargado y los obreros de finca.*
- c) El mayor control de las labores culturales como poda, riego, aplicación de agroquímicos, etc.*
- d) Las nuevas exigencias de registro de labores para trazabilidad.*
- e) La capacitación de los trabajadores de viña en nuevas formas de manejo de cultivos.*
- f) Las mayores exigencias en la logística de cosecha”.*

Por último, aparecen otros cambios relacionados con la comercialización de la materia prima, como el desarrollo del mercado de uvas y las formas de venta de las uvas de calidad. En el primer caso, y como consecuencia de las transformaciones e innovaciones introducidas en las empresas vitícolas, que se reflejan en la calidad y diferenciación del producto logrado, por primera

⁴ Reconversión hacia variedades para vinos tintos, especialmente Cabernet Sauvignon, Merlot y Syrah y revalorización de las variedades finas tradicionales de Mendoza como Malbec y Bonarda. En variedades blancas se han implantado Chardonnay y Sauvignon Blanc.

vez se desarrolla un mercado diferenciado de uvas por variedad, zonas de producción, calidad y precios. En el segundo caso, se construyen nuevas relaciones de integración entre los proveedores de uvas de calidad y las bodegas-cliente, a través de contratos comerciales escritos o de palabra más estables en el tiempo. Estas relaciones no se restringen solamente al vínculo comercial, sino que han favorecido el desarrollo de nuevas relaciones no-precio, como son las relaciones tecnológicas y de conocimiento entre el proveedor de uvas y las bodegas (Bocco et al, 2009). Esto significa que:

“Hay una asociación mucho más estrecha desde el punto de vista técnico y una mayor injerencia de las necesidades de la industria dentro de los procesos de producción primaria con el fin de obtener los estándares de calidad en la materia prima que les permitan elaborar los tipos de productos exigidos por el mercado internacional al costo de producción más bajo posible” (Neiman y Bocco, 2001, p. 17).

CAPÍTULO 3: LOS PROVEEDORES DE UVAS DE CALIDAD

En este capítulo se hace un análisis de los productores de uvas de calidad estudiados, de acuerdo a las variables relevadas por la encuesta del Proyecto PAV. Se hace una caracterización de las empresas vitícolas y se analiza el desarrollo de sus competencias endógenas.

1. Características de los proveedores

1.1 Tamaño de los viñedos

Una forma tradicional de aproximarse al tamaño de empresa es el análisis de su capacidad productiva que, en este caso, se mide a través del tamaño de los viñedos. Ésta es una variable estructural que determina el volumen de producción de uvas, de acuerdo a las variedades implantadas y a las características agroecológicas de la zona donde se encuentran los viñedos.

La mayor parte de los productores de uvas tienen viñedos menores a 25 has (56%), pero en el 31% de los casos tienen menos de 10 has. Es decir que un tercio de los productores son muy pequeños. Superan las 25 has, o sea tienen viñedos medianos a grandes el 44% (ver Cuadro N° 1).

Cuadro N° 1: Superficie total cultivada con viñedos en has y %.

Tamaño de los viñedos		N° de productores	%	% acumulado
En has	0 a 5 has	5	12,8	12,8
	5,1 a 10 has	7	17,9	30,8
	10,1 a 25 has	10	25,6	56,4
	25,1 a 50 has	6	15,4	71,8
	más de 50 has	11	28,2	100,0
Total		39	100,0	

Pero si se analiza el tamaño de los viñedos con variedades finas (ver Cuadro N° 2), el tamaño de estos viñedos es más reducido. El porcentaje de los muy pequeños, con menos de 5 has, se duplica (pasa de 12,8% a 28%) y el estrato con menos de 25 has ahora representa el 38% de los productores. En el otro extremo, los que poseen más de 25 has cultivadas con variedades finas son el 41%. En este estrato, de los 11 que poseían más de 50 has con viñedos, al menos 3 tienen menos de 50 has cultivadas con variedades finas.

Estas distribuciones de frecuencias indican que más de la mitad de los productores de uvas finas son pequeños, aunque con un potencial para crecer en la producción de uvas finas, especialmente en los que poseen viñedos más extensos.

Cuadro N° 2: Superficie Total cultivada con variedades finas en has y %

Tamaño de los viñedos con variedades finas		Nº de productores	%	% acumulado
En has	0 a 5 has	11	28,2	28,2
	5,1 a 10 has	4	10,3	38,5
	10,1 a 25 has	8	20,5	59,0
	25,1 a 50 has	8	20,5	79,5
	más de 50 has	8	20,5	100,0
Total		39	100,0	

1.2 Antigüedad de las empresas vitícolas y orientación de la producción

El análisis de la antigüedad de las empresas tiene en cuenta el año de fundación original de la empresa con la implantación de sus viñedos y el año de la última compra o fusión. El análisis de estas dos variables ha permitido ver el proceso de cambio en los actores del sector vitícola tomando como referencia tres periodos históricos en la viticultura local: 1) el periodo más tradicional, anterior a 1960⁵; 2) el periodo del gran desarrollo de la viticultura productivista, que se extiende desde los años '60 hasta la última crisis vitícola de sobreproducción de uvas y vinos en 1985; y 3) el periodo de la reestructuración de la viticultura y reconversión de viñedos a partir de la década del '90.

Si se analizan estos periodos (ver Cuadro N° 3) se observa que la mitad de las empresas son fundadas en el periodo de reestructuración (51%) y la otra mitad corresponde a empresas vitícolas más antiguas. Pero, si se analizan los traspasos de esas empresas más tradicionales durante el último periodo, el porcentaje aumenta al 74%. Las empresas tradicionales se redujeron del 20% al 7% y las del periodo productivista del 28% al 18%. Indudablemente, estos traspasos implicaron en los viñedos profundos procesos de reconversión, así como la renovación de los actores.

⁵ En este caso, la empresa más antigua de la muestra data de 1888.

Cuadro N° 3: Antigüedad de las empresas vitícolas y última compra o fusión

Antigüedad de la empresa vitícola		Nº de empresas según año de fundación	%	Nº de empresas por año última compra	Recategorización según última compra	%
Años	Anterior a 1960	8	20,5	2*	3	7,7
	1960-1984	11	28,2	6**	7	17,9
	1992-2007	20	51,3	8***	29	74,4
Total		39	100,0	16	39	100,0

*Una de 1930 comprada en 1960 y otra de 1955 comprada en 1978

**Con excepción de una comprada en 1992, el resto fueron compradas con posterioridad a 2000

***Trasposos de titularidad posteriores al año 2000 pero dentro del periodo de reestructuración

Los resultados de la reconversión se manifiestan también en el plano productivo porque el 61% ha llegado a la especialización en uvas de calidad (ver Cuadro N° 4). Mientras que, un 36% se encuentra en una etapa de reconversión hacia variedades finas y de éstos un 20% tiene más de la mitad de la superficie cultivada con este tipo de uvas. Sólo un caso no ha alcanzado la etapa de la reconversión. Entre 2001 y 2006, 26 productores (67%) implantaron, reconvirtieron y/o aumentaron la superficie cultivada con variedades finas.

Cuadro N° 4: Producción de uvas finas y comunes en las empresas vitícolas

Tipos de uvas producidas		Nº de empresas	%	% acumulado
Uvas	Sólo finas	24	61,5	61,5
	> 50% de finas	8	20,5	82,0
	< 50% de finas	6	15,4	97,4
	Sólo comunes	1	2,6	100,0
Total		39	100,0	

1.3 Integración vertical, actividad económica de los productores y estilo de administración de la explotación

Ninguno de los proveedores de uva tiene bodega propia. Sólo 8 de ellos están integrados a cooperativas vitivinícolas; cuatro son socios y cuatro elaboran parte de sus uvas como terceros; pero, a la vez, venden sus uvas finas a las bodegas elaboradoras de vinos de calidad.

Con relación a lo que representa la actividad vitícola en los ingresos de los proveedores de uva, el 36% son sólo viticultores, o sea que viven de la producción de uvas. El resto, o sea, el 64%, complementa la viticultura con otra actividad económica; para ocho de estos productores la producción de uvas representa su ingreso principal; en cambio, para el resto (43%) es una

actividad secundaria y sus ingresos principales provienen de otras actividades económicas (ver Cuadro N° 5).

Con relación a la conducción y administración de la explotación predomina la forma personalizada (72% administran los viñedos solos y un 15% comparte la administración con otra persona). Sólo en 5 casos se ha delegado la gestión en un administrador. La conducción personal de los viñedos es tradicional en Mendoza y tiene relación con el predominio de viñedos de pequeña escala, tanto en superficie como en producción.

Cuadro N° 5: Ingresos vitícolas y no vitícolas

Actividad vitícola y no vitícola		N° de empresas	%	% acumulado
Ingresos	Sólo vitícolas	14	35,9	35,9
	> 50% vitícola	8	20,5	56,4
	< 50% vitícola	17	43,6	100,0
Total		39	100,0	

1.4 Edad de los productores y nivel educativo

La edad promedio de los productores refleja el envejecimiento de los titulares de empresas vitícolas en Mendoza porque casi el 80% ha superado los 50 años (ver Cuadro N° 6). En el grupo estudiado hay sólo un productor joven de 32 años. Relacionado con este fenómeno se indagó si había algún hijo que participara en la actividad vitícola con vistas a suceder a su padre en la conducción de los viñedos. Sólo en un tercio de los casos (11 productores) tenían un hijo o hija que los ayudaba en la gestión de la explotación.

Cuadro N° 6: Productores según estrato de edad

Estratos de edad		N° de productores	%	% acumulado
Edad	De 30 a 39 años	1	2,6	2,6
	De 40 a 49 años	3	7,7	10,3
	De 50 a 64 años	21	53,8	64,1
	> 65 años	10	25,6	89,7
	Ns / Nc	3	10,3	100,0
Total		39	100,0	

Con relación al nivel educativo de los productores, hay una gran heterogeneidad, desde productores que no han concluido el nivel primario hasta universitarios con nivel de posgrado.

Cuadro N° 7: Productores según nivel educativo

Nivel educativo		Nº de productores	%	% acumulado
Nivel alcanzado	Primaria	8	20,5	20,5
	Secundaria	11	28,2	48,7
	Terciaria	2	5,1	53,8
	Universitaria	13	33,3	87,1
	Posgrado	5	12,9	100,0
Total		39	100,0	

Prácticamente hay igual número de productores con nivel universitario (46%) que con sólo nivel primario y secundario (49%, ver Cuadro N° 7). Entre los universitarios con y sin posgrado hay 6 productores que tienen el título de agrónomo y uno de enólogo. Es decir, que el nivel de instrucción general para el grupo es alto si se tiene en cuenta que, en las actividades agrarias de la provincia predomina un tipo de productor con bajo nivel de escolarización formal.

2. Competencias endógenas

En la última década, los productores tuvieron distintos cambios en sus empresas, relacionados con un ciclo de expansión, con la introducción de innovaciones tanto tecnológicas como organizacionales y en sus vínculos con clientes y proveedores. En el primer caso, el 46% aumentó la superficie de sus viñedos y crecieron en número de trabajadores. En el segundo caso, más de la mitad adoptaron alguna innovación en tecnología (56%), hicieron cambios en la organización del trabajo (47%) y en la gestión de la empresa (41%) e incorporaron profesionales (33%). En el tercer caso, reforzaron sus relaciones con clientes (48%) y proveedores (31%) y buscaron nuevos mercados (33%).

La totalidad de los productores introdujo en sus empresas, al menos, una transformación en la última década, pero sólo la mitad del grupo encaró cambios más complejos en el sentido que incorporaron tecnología pero a la vez reorganizaron los procesos productivos y la gestión de la empresa.

El ritmo de estos cambios está estrechamente relacionado con la capacidad financiera de los productores y los esfuerzos que estén dispuestos a realizar en inversiones. En el grupo, el 69% realizó algún tipo de inversión orientada al mejoramiento de los viñedos y/o al equipamiento en

maquinarias en los últimos 5 años y, el 51%, planifica realizar alguna otra inversión en los próximos años.

Estas transformaciones en las empresas vitícolas han movilizadado una serie de conocimientos y de habilidades tecnológicas y organizativas (Yoguel et al, 2000) que son la base del desarrollo de sus competencias endógenas. El análisis de estas competencias nos permitirá diferenciar a estas empresas y conocer en qué nivel de innovación se encuentran y cuáles son sus ventajas competitivas.

Para el análisis de las competencias endógenas se tienen en cuenta las cuatro dimensiones ya mencionadas: la capacidad innovativa de estas firmas o agentes de la trama, el aseguramiento de la calidad, los esfuerzos de capacitación y el tipo de gestión que encaran en sus empresas.

2.1 Capacidad innovativa

Para el análisis de la capacidad innovativa se han tenido en cuenta dos subdimensiones relacionadas con la innovación tecnológica: la innovación en productos y la innovación en procesos. Para cada uno de estos indicadores se ha determinado si representan un grado bajo, medio o alto de innovación⁶. De este modo, se puede conocer en qué estadio de innovación se encuentran los productores de uvas de calidad.

Innovación en productos

Con relación a la innovación en productos se tuvieron en cuenta dos tipos de variables: primero la implantación de nuevas variedades finas en los últimos 4 años y, segundo, plantas seleccionadas para el mejoramiento de la calidad y sanidad de los frutos. Si bien un 46% de los productores introdujo variedades finas, sólo un tercio implantó plantas seleccionadas (ver Cuadro N° 8). Es decir, que predomina un grado medio de innovación en productos porque se ha avanzado más en la introducción de variedades finas que en la selección de las plantas. Dos tercios de los productores no han alcanzado el nivel más alto de innovación en productos.

⁶Se ha aplicado, en este análisis, la metodología desarrollada por Bocco et al (2009).

Cuadro N° 8: Indicadores de innovación en productos

Indicadores de Innovación en Productos	Grado de Innovación	Productores que adoptaron la Innovación (en N°)	Productores que adoptaron la Innovación (en %)
Implantación reciente de variedades finas	Medio	18	46,2 %
Plantas con selección de clones	Alto	6	15,4 %
Plantas injertadas con pie americano	Alto	6	15,4%
Plantas seleccionadas libres de virus	Alto	4	10,3%

Innovación en procesos

Los indicadores de innovación en procesos se refieren a algunas técnicas más avanzadas de manejo del cultivo y a la mecanización de ciertas tareas culturales del viñedo (ver Cuadro N° 9).

Los productores se acercan a un grado alto de innovación en técnicas para controlar el vigor de la planta con el fin de mejorar la calidad enológica de los granos de uva (67%). Prevalcen, sobre todo, las labores de deshoje y el estrés hídrico. El raleo, que es la tercer práctica de control de vigor, es poco practicado por los productores porque produce una merma en los kilos cosechados. Se justifica el raleo solamente si la calidad lograda en las uvas es reconocida en el precio que paga la bodega y compensa la pérdida de productividad por ha.

Con relación al segundo indicador, interfilares con coberturas herbáceas, sólo la mitad de los productores lo aplica, acercándose a un alto grado de innovación.

En cosecha también se ha avanzado hacia niveles altos de innovación con el mejoramiento de calidad de cosecha, sobre todo la cosecha en caja y en bins para que la uva no llegue aplastada ni los granos rotos a la bodega. Esta innovación ha sido muy inducida por la propia bodega que puede proveer al productor de las cajas y bins para cosecha. Hay bodegas que también reconocen en el precio de la uva la calidad de cosecha (Bocco, 2009).

La protección contra accidentes climáticos indica grados medio y bajo de innovación. En el primer caso, la inversión en malla antigranizo está más extendida en las zonas del sur de la provincia donde hay mayor riesgo de granizo. En el segundo caso, las prácticas más comunes de lucha contra heladas en estos productores son los sistemas pasivos de riego y suelo compactado que implican un bajo grado de innovación.

La adopción de tecnologías que impliquen una inversión importante, como el riego presurizado o la adquisición de maquinarias para la mecanización de algunas labores es la menos

difundida entre los productores. Esto tiene relación con el tamaño reducido de las explotaciones, como ya se analizó, con las dificultades de acceso a financiamiento de bajo costo y con la rentabilidad de las Pymes vitícolas.

Cuadro N° 9: Indicadores de innovación en procesos: nuevas formas de manejo de viñedos y mecanización de labores

Indicadores de Innovación en procesos	Grado de Innovación	Productores que adoptaron la Innovación (en N°)	Productores que adoptaron la Innovación (en %)
Utiliza algún medio para regular el vigor y/o producción de las plantas	Alto	26	66,7 %
Mantiene interfilares con coberturas herbáceas	Alto	20	51,3 %
Introdujo riego presurizado o por goteo	Alto	5	12,8 %
Protección contra accidentes climáticos – Malla antigranizo	Medio	14	35,9 %
Protección contra accidentes climáticos – Heladas:	Bajo	16	41 %
Formas de cosecha: - Caja - Bines	Medio Alto	22 21	56,4 % 53,8 %
Mecanización de labores: - Despampanado - Poda - Deshoje - Cosecha	Alto Alto Alto Alto	1 3 0 2	2,6 % 7,7 % 0,0 % 5,1 %

2.2 Aseguramiento de la calidad

Este indicador tiene que ver con los procesos de incorporación e implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

Se habla de proceso debido a que las empresas pueden encontrarse en distintas etapas de desarrollo con relación a su adopción. Desde el más básico, o estadio inicial, de registro de algunas labores críticas para calidad e inocuidad del producto como es la aplicación de agroquímicos, hasta

un registro de la totalidad de las tareas, que permitan hacer la *trazabilidad* del producto, hasta concluir, finalmente, en la certificación de normas de calidad, en este caso de BPA.

Cuadro N° 10: Indicadores de aseguramiento de la calidad (implementación de BPA)

Indicador de aseguramiento de calidad	Grado de Innovación	Productores que adoptaron la Innovación (en N°)	Productores que adoptaron la Innovación (en %)
Certifica Norma de Calidad	Alto	2	5,1 %
Registra labores que permiten trazabilidad	Medio	11	28,2 %
Registra sólo algunas labores	Bajo	26	66,7 %

Con respecto al conjunto de productores de uvas, la mayoría (67%) se encuentran en un estadio de bajo nivel de innovación con relación al aseguramiento de la calidad de los procesos productivos (ver Cuadro N° 10), pero se encuentran en una transición hacia la certificación (grado medio de innovación) un 28% de las empresas vitícolas. Sólo dos casos han alcanzado el grado máximo de innovación porque certifica la norma de calidad.

2.3 Esfuerzos de capacitación

Como se mencionó en el marco conceptual los procesos de aprendizaje colectivo son claves en el encuadre teórico de este trabajo. En esta dimensión de análisis se tiene en cuenta no sólo los esfuerzos de capacitación al interior de las firmas, medido por las inversiones que realizan con relación a esta actividad, sino también el involucramiento de las bodegas-clientes en estos procesos de aprendizaje, a través de la capacitación que brindan a sus proveedores tendientes a contribuir a la adquisición de conocimientos y a la adopción de innovaciones.

Cuadro N° 11: Indicadores de capacitación intra-firma e inter-firmas

Indicadores de esfuerzos de capacitación	Grado de Innovación	Productores que adoptaron la Innovación (en N°)	Productores que adoptaron la Innovación (en %)
Brinda capacitación a sus empleados y trabajadores rurales	Medio	12	30,8 %
-Posee área específica de capacitación en la firma	Alto	1	2,6 %
-Recibe capacitación de la bodega núcleo: A veces Siempre	Bajo Medio	10 10	25,6 % 25,6 %
Recibe capacitación de otras bodegas-cliente: A veces Siempre	Bajo Medio	5 3	12,8% 7,7 %
-Recibe capacitación de proveedores de insumos: A veces Siempre	Bajo Medio	8 6	20,5 % 15,4 %
-Recibe capacitación de proveedores de maquinarias y equipos: A veces Siempre	Bajo Medio	7 2	17,9 % 5,1 %
-Brinda capacitación a bodega núcleo y/o clientes: A veces ha capacitado	Alto	1	2,6 %
-Brinda capacitación a proveedores de insumos o maquinarias/equipos: A veces ha capacitado	Alto	2	5,1 %
-Participa en proyectos de I+D con la bodega núcleo	Alto	2	5,1%

Con relación a los esfuerzos de capacitación al interior de las firmas, el 31% de las empresas vitícolas asume la función de capacitación pero sin llegar a poseer estructuras de capacitación en la empresa, lo que implica que este grupo ha alcanzado un grado medio de innovación (ver Cuadro N° 11). En cambio, el 69% restante no ofrece capacitación a sus empleados y trabajadores rurales, lo que indicaría que todavía no hay una valorización del conocimiento para el mejoramiento de las competencias endógenas.

Con relación a los esfuerzos de capacitación por parte de las bodegas núcleo y otras bodegas clientes de la trama, hay un mayor involucramiento en estas funciones por parte de las bodegas-núcleo, aunque sólo un 25% de las empresas recibe capacitación permanente tendiente a crear las condiciones para el desarrollo de comportamientos innovativos. Es decir, que se ha alcanzado un nivel medio de innovación en la trama sólo para un cuarto de las empresas proveedoras de materia prima. En otro 25% de los casos sólo reciben capacitación eventual que tiene por objeto solamente difundir conocimientos específicos, o sea, han logrando un bajo nivel de innovación. Estos valores disminuyen al 8% y 13% en relación a las otras bodegas clientes de la trama.

En comparación con estas últimas bodegas, los proveedores de insumos y maquinarias tienden a comprometerse más en acciones de capacitación, aunque las firmas beneficiadas siguen siendo pocas.

Un nivel alto de innovación se da cuando la empresa ha logrado acumular experiencia y conocimientos suficientes que la coloca en la posición de brindar capacitación a otras firmas de las tramas, incluyendo a bodegas núcleo, clientes y proveedores. Y cuando la empresa participa en proyectos de investigación y desarrollo (I+D) en forma conjunta con la bodega cliente. En ambos casos es prácticamente nulo este nivel de innovación porque casi ninguna empresa ha alcanzado este nivel de desarrollo en sus competencias endógenas: sólo dos empresas han brindado en forma esporádica capacitación y participan en algún proyecto de I+D junto con la bodega núcleo.

2.4 La gestión social y las nuevas formas de organización del trabajo

Los cambios organizativos al interior de las empresas han acompañado procesos de adopción de innovaciones en el plano tecnológico, lo que ha ido transformando algunos de los procesos productivos. De todos modos, por las características propias del trabajo agrícola, la estructura organizativa de una empresa vitícola de pequeña y mediana escala como la que predomina en el sector vitícola no sólo es mucho más simple que una empresa industrial, sino que la organización del trabajo presenta características totalmente distintas. Todo el proceso de trabajo se hace a campo y en estrecho contacto del trabajador rural con la naturaleza.

A pesar de ello, sobre la base de la organización tradicional del trabajo en los viñedos se han ido introduciendo y aplicando algunos conceptos novedosos de gestión social. El trabajo sobre el viñedo con objetivos de obtener más calidad en las uvas ha producido un proceso de profesionalización (a partir de la incorporación de ingenieros agrónomos y/o enólogos), de racionalización de las etapas del proceso productivo, un mayor involucramiento de los trabajadores

con los objetivos de calidad y un estilo de supervisión que apunta a la planificación y coordinación de tareas. .

Cuadro N° 12: Indicadores de gestión social y organización del trabajo en los viñedos

Indicadores de gestión social	Grado de Innovación	Productores que adoptaron la Innovación (en N°)	Productores que adoptaron la Innovación (en %)
Implementó cambios importantes en la organización del trabajo	Alto	11	28,2 %
Implementó equipos de trabajo: Capataz-ecargado/obreros Ing.Agr./Capataz-encargado	Medio Alto	11 10	28,2 % 25,6 %
Mantiene reuniones el productor o gerente con obreros	Medio	14	35,9 %
Implementó equipos de trabajo con la bodega-núcleo: Enólogo bodega/Ing.Arg. finca	Alto Alto	6 9	15,4 % 23,1 %
Auditoría interna para control calidad de procesos	Alto	5	12,8 %
Participación de obreros en resolución de problemas referidos al manejo del viñedo	Medio	20	51,3 %
Delega responsabilidades en el personal de viñedos	Medio	18	46,2 %
Trabajadores con autonomía en decisiones relativas a sus tareas	Alto	12	30,8 %
Obreros polivalentes	Medio	19	48,7 %

En general, en viticultura se cuenta con obreros especializados en el trabajo de la viña. Son aprendizajes incorporados desde temprana edad en las familias rurales que se dedican al trabajo en los viñedos. Por este motivo, algunos indicadores que parecerían ser de un alto grado de innovación en la organización del trabajo, en las empresas vitícolas ya han estado incorporados por tradición, sobre todo, porque el tipo de trabajo en el campo lo requiere, como por ejemplo la polivalencia en obreros (en general, los obreros saben hacer todas las tareas del campo, salvo algunas muy especializadas como el uso de maquinarias); la delegación de responsabilidades, ya que el trabajo en el viñedo es un trabajo solitario y personal que requiere el ejercicio de la responsabilidad en la tarea; o la participación en problemas referidos al manejo del viñedo debido a que los obreros, en general, cuentan con los conocimientos tácitos necesarios para su resolución. Por estas razones, cerca de la mitad de las explotaciones han logrado alcanzar un nivel medio de

innovación en gestión social. Similar comportamiento presentan los indicadores referidos al trabajo en equipo entre el personal que ejerce la supervisión y el nivel de operarios de finca (ver Cuadro N° 12).

Son muchas menos las explotaciones vitícolas que han alcanzado niveles altos de innovación en gestión referidos a la implementación de auditorías internas (13%), autonomía de los obreros en la toma de decisiones (31%), la introducción del ingeniero agrónomo al equipo de trabajo en la finca (26%) y trabajo en equipo con la bodega núcleo (15%) y más específicamente el ingeniero agrónomo de la empresa vitícola con el enólogo de la bodega núcleo en función de objetivos de calidad (23%).

3. Los vínculos intra-trama: de los proveedores de uva con la bodega núcleo

El estilo de vinculación es considerado como conector de procesos porque da cuenta de la importancia alcanzada por la circulación de información y conocimiento en la trama, por las externalidades que produce y por el aumento de la sinergia de la red.

Estos vínculos comienzan a construirse originariamente, a través de las *relaciones precio*, a partir de las operaciones de compra y venta de uvas. Toman regularidad en el tiempo a medida que avanzan los procesos de integración entre estos dos eslabones estratégicos de la cadena: los proveedores de materia prima y los elaboradores de vino. Estas relaciones se materializan en los contratos de compra-venta de uvas, ya sea formales o escritos o informales o de palabra.

La regularidad y sostenibilidad de las relaciones precio construyen los canales que vinculan a estos agentes de la trama. Este estilo de vinculación comercial da origen a otro tipo de relaciones, denominadas *relaciones no precio* a través de las cuales comienza un intercambio de información y conocimiento o también llamados activos intangibles, que se convierten en uno de los motores de los procesos de aprendizaje colectivo en la trama.

3.1 Los contratos de compra-venta

Es tradición en la vitivinicultura de Mendoza la relación contractual de palabra entre productores de uva y bodegas. Este estilo de relación es el que se mantiene vigente en los productores de uvas de calidad. En el 69% de los casos el contrato es de palabra y, en el resto, es escrito. Salvo la decisión de alguna de las partes, los contratos tanto escritos como de palabra se han mantenido en los últimos años y se renuevan regularmente. Trabajar con criterios de calidad

en producto y procesos implica estrategias a mediano y largo plazo; por eso, tanto desde los proveedores como desde las bodegas hay una intención de sostener esta relación contractual. El 59% de los productores tienen relaciones comerciales sólo con la bodega núcleo. El 41% restante vende sus uvas a más de una bodega.

A continuación, se resumen los aspectos más importantes pactados en los contratos y el grado de satisfacción de los proveedores con estos términos (ver Cuadro N° 13).

Cuadro N° 13: Aspectos pactados en los contratos de compra venta y grado de satisfacción con los mismos

Aspectos pactados en los contratos	N° de productores	% (referido a lo pactado)	Grados de satisfacción con los aspectos del contrato pactados		
			Muy Satisfecho %	Medianamente satisfecho %	No satisfecho %
1. Cantidad de uvas	36	92,3	51,3	38,5	5,1
2. Lugar de entrega	36	92,3	64,1	25,6	2,6
3. Variedad	35	89,7	61,5	25,6	5,1
4. Condiciones y forma de entrega	34	87,2	64,1	23,1	2,6
5. Grado de madurez	32	82,1	56,4	28,2	0,0
6. Control de agroquímicos	31	79,5	59,0	20,5	0,0
7. Asistencia técnica de la bodega	31	79,5	61,5	17,9	2,6
8. Plazo y forma de pago	30	76,9	43,6	23,1	10,2
9. Productividad por ha	28	71,8	43,6	25,6	5,1
10. Control técnico del viñedo por la bodega	28	71,8	56,4	17,9	0,0
11. El precio	27	69,2	28,2	33,3	10,2
12. Duración del contrato	27	69,2	48,7	17,9	5,1
13. Trazabilidad	24	61,5	51,3	12,8	0,0
14. Cumplimiento normas de calidad	21	53,8	41,0	17,9	

Los aspectos pactados por casi todos los productores son la cantidad de uvas, la variedad y el lugar de entrega. Un segundo grupo de aspectos está referido al grado de madurez o momento de cosecha, el control de agroquímicos, la asistencia técnica de la bodega y las condiciones, forma de entrega y de pago. Por último, hay un tercio de productores que no pactan productividad, control técnico del viñedo, duración del contrato y precios. Es posible que estas diferencias se deban a la existencia de una segmentación de los productores en función de la calidad de las uvas que tienen o que proveen a la bodega núcleo. No todas las uvas compradas van a la elaboración de iguales tipos de vino en función de calidad y precios sino, al contrario, hay proveedores más estratégicos para la bodega núcleo que otros, ya sea por la variedad de uvas que tienen, por la calidad que han

logrado o por la zona de donde proviene la uva. Esta segmentación se refleja en los distintos aspectos pactados en los contratos.

Los temas relacionados con control de calidad como trazabilidad y cumplimiento de normas de calidad todavía no son exigidos a un número importante de proveedores, porque, como ya se analizó es una de las capacidades innovativas aún menos desarrolladas en el grupo de productores.

Con relación a los grados de satisfacción, los porcentajes más altos se dan en temas menos sensibles a los intereses de los productores como son la variedad, las condiciones de entrega, el lugar o la asistencia técnica de la bodega. En cambio, los grados de insatisfacción aumentan sensiblemente con relación al precio pagado por las bodegas núcleo, las formas y plazos de pago y la cantidad de uvas que les compran, porque afectan directamente la rentabilidad de las empresas vitícolas. En un segundo rango, aparecen otros factores asociados a los riesgos asumidos por el productor como el control de agroquímicos (y el riesgo de enfermedades) o la merma en la productividad por ha para lograr mayor calidad enológica del grano pero, como ya se analizó, el precio debe compensar la aplicación de tareas culturales para controlar el vigor de las plantas y obtener mayor calidad. En caso de que esto no ocurra, el productor está subsidiando al bodeguero los esfuerzos de innovación para el aumento de la calidad.

3.2 Las relaciones no precio y el intercambio de conocimientos

Las relaciones no precio aparecen en la trama como la consecuencia de las vinculaciones que establecen los productores de uvas con las bodegas núcleo a través de los contratos de compra-venta de uvas, pero dentro de un contexto que se caracteriza por el aumento continuado de las ventajas competitivas de las empresas elaboradoras de vino.

Este proceso en el sector industrial tiene obligadamente que ir acompañado por un proceso similar en el sector primario proveedor de las uvas para vinificar, por lo que las bodegas han comenzado a utilizar los canales comerciales para intercambiar información y conocimientos con sus proveedores de materia prima para lograr mejoras continuas en la calidad.

Entre los indicadores tenidos en cuenta para el análisis de la relevancia de estas relaciones y su impacto en la innovación en el sector primario se han tomado: los esfuerzos de asistencia técnica por parte de las bodegas a los productores de uva; es decir, limitada al plano solamente de la transmisión de conocimientos y/o capacitación y, por otro lado, las transferencias de tecnología concretas que se plasman en la adopción de alguna innovación en las empresas vitícolas (ver Cuadro N° 14).

La comparación de ambos indicadores nos muestra que un 77% de los proveedores participa en alguna medida de esta red de conocimientos, al menos en temas referidos al manejo del cultivo. Le sigue en importancia los conocimientos para mejorar calidad de cosecha (62%). Disminuye a un 40% a 50% la participación en temas de asistencia que tienen que ver con sistemas de conducción, riego y BPA. Un número similar de productores ha recibido capacitación en recursos humanos. Hay mucho menor transferencia de conocimientos en temas relativos a organización del trabajo y comercialización, por lo que, en esta etapa se priorizan temas vinculados solamente a innovaciones tecnológicas.

Cuadro N° 14: Asistencia técnica y transferencia tecnológica brindada por la Bodega núcleo en distintos temas

Temas	Asistencia Técnica		Transferencia Tecnológica	
	Nº de productores	%	Nº de productores	%
1. Reconversión varietal	7	17,9	1	2,6
2. Sistemas de conducción	16	41,0	4	10,3
3. Manejo de cultivo	30	76,9	5	12,8
4. Riego	19	48,7	3	7,7
5. Formas de cosecha	24	61,5	9	23,1
6. BPA	19	48,7	5	12,8
7. Uso de agroquímicos	1	2,6	0	0,0
8. Capacitación RRHH	16	41,0	6	15,4
9. Organización del trabajo	7	17,9	1	2,6
10. Comercialización	5	12,8	0	0,0

El impacto de la transmisión de conocimientos en la adopción de innovaciones, medido a través del indicador transferencia tecnológica es muy débil, sólo se aprecia la introducción de cambios en algunos pocos productores en las formas de cosecha como consecuencia de la asistencia técnica de las bodegas núcleo.

Se puede concluir que, en esta etapa de desarrollo de la vitivinicultura de calidad las redes de conocimientos entre bodegas núcleo y productores de uva son todavía muy débiles y de escasa relevancia en el desarrollo de sus capacidades innovativas.

Aparte de las relaciones de conocimientos basadas en la asistencia técnica, las bodegas tratan de mantener una comunicación fluida con sus clientes a través de otras estrategias (ver Cuadro N° 15).

Cuadro N° 15: Relaciones no precio bodega núcleo- Proveedores de uva

Tipos de relaciones bodega-proveedores de uvas	Nº de productores	%
1. Reuniones técnicas promovidas por la bodega	22	56,4
2. Visita de los técnicos de la bodega a la finca del productor	38	97,4
3. Visita del productor o ing. agr. a la bodega	30	76,9
4. Bodega brinda información comercial o tecnológica	7	17,9
5. Proveedor brinda información similar a la bodega	9	23,1
6. Participación conjunta en proyectos de I+D (invest. y desarrollo)	2	5,1

Los resultados del Cuadro N° 15 muestran que las bodegas núcleo conocen prácticamente todos los viñedos de sus clientes, mientras que, a la vez un número mayoritario de productores ha realizado alguna visita a la bodega-cliente. En reuniones técnicas ha participado el 56% de los productores y los intercambios de información son sumamente reducidos a un grupo pequeño de proveedores. Solamente dos empresas participan en proyectos de investigación y desarrollo, una actividad especialmente orientada al desarrollo de innovación.

A pesar de la debilidad de las relaciones de conocimiento entre la bodega núcleo y los productores, hay una percepción positiva en el 44% de estos agentes, quienes consideran que la asistencia y transferencia tecnológica ha sido de utilidad para el mejoramiento de la calidad de sus uvas (ver Cuadro N° 16).

Cuadro N° 16: Utilidad de la Asistencia o Transferencia Tecnológica para mejorar la calidad de su uva

Percepción de los productores de uvas	Nº de productores	%
Muy útil	17	43,6
Medianamente útil	11	28,2
No ha sido útil	11	28,2
Total	39	100,0

CAPÍTULO 4: EL ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LOS PROVEEDORES DE UVAS DE CALIDAD

El enfoque estratégico es considerado una innovación en gestión en el marco de este estudio y para el análisis de su aplicación o no en las empresas vitícolas de los proveedores de uvas de calidad se ha tenido en cuenta la forma de gestión estratégica de las empresas relacionadas con el estilo de liderazgo estratégico en los productores de uvas. La gestión con enfoque estratégico incorpora dos dimensiones de análisis estrechamente interrelacionados con el liderazgo estratégico: la planificación y la administración estratégicas.

1. La gestión con enfoque estratégico

La gestión con enfoque estratégico da prioridad a los factores del entorno y del mercado, en este caso, el mercado de uvas de calidad y las estrategias de aprovisionamiento de esta materia prima en las bodegas elaboradoras de vinos finos. El líder estratégico evalúa estas situaciones externas para identificar oportunidades y amenazas y planificar a futuro su producción. En el caso de los proveedores de uvas de calidad se ha priorizado el conocimiento del mercado de uvas referidos a las variedades que producen, el conocimiento de los competidores, o sea, los otros productores de uvas y el conocimiento de las estrategias comerciales de las bodegas clientes (ver Cuadro N° 17).

Cuadro N° 17: Indicadores de conocimiento del entorno y estrategias comerciales de la bodega núcleo (compra de uvas para vinificar)

Conocimiento del entorno y estrategias comerciales de la bodega núcleo	Si		No	
	N°	%	N°	%
Conoce cantidad uvas cultivadas en Mendoza de las variedades que produce	7	17,9	32	82,1
Conoce si en Mendoza pagan precios diferenciados por calidad, para variedades que vende a la bodega núcleo	37	94,1	2	5,1
Conoce anticipadamente precios de referencia para variedades que vende a bodega núcleo	20	51,3	19	48,7
Conoce qué tipo de variedades de uva compra la bodega núcleo	31	79,5	8	20,5
Conoce los aumentos y/o disminuciones en la cantidad de uvas compradas por la bodega núcleo	20	51,3	19	48,7
Conoce las cantidades de uva que compra la bodega núcleo en el mercado para las variedades que le provee	10	25,6	29	74,4
Conoce qué variedades ha modificado la bodega núcleo en su compra	11	28,2	28	71,8

Con relación al *conocimiento del entorno y del mercado de uvas de calidad*, en los proveedores de uva hay desconocimiento del potencial de producción de uvas de calidad por variedad en Mendoza, pero sí hay un conocimiento generalizado sobre los precios, una variable clave para la rentabilidad de las empresas vitícolas. Si bien la mayoría de los productores sabe de la existencia de precios diferenciales por calidad en el mercado de uvas de Mendoza, sólo la mitad de ellos llega a conocer estos precios anticipadamente antes de concretar la venta de uvas a la bodega núcleo o cliente.

Con relación al conocimiento de las estrategias de la bodega núcleo referidas a la compra de uvas, hay mayor conocimiento de las variedades demandadas por la bodega (94% de los productores contestan afirmativamente) y las variaciones en esta demanda (80%) que las cantidades de uva efectivamente compradas por la bodega según variedad y las posibles modificaciones futuras en los tipos de variedades que compre. Sólo el 10% de los productores son líderes estratégicos que tienen en cuenta este nivel de información.

Cuadro N° 18: Regularidad de la relación contractual proveedor-bodega núcleo e importancia relativa del proveedor

Regularidad de la relación de compra y venta de uvas e importancia como proveedor	Si		No		Ns/Nc	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Ha vendido en los últimos 5 años la/s misma/s variedad/es de uva a bodega núcleo o cliente	31	79,5	8	20,5	0	0
Las uvas que vende a la bodega núcleo son estratégicas para los fines productivos de la bodega	24	61,5	12	30,8	3	7,7

El 80% de los productores tiene una regularidad contractual con la bodega cliente de al menos 5 años, por lo que registran una cierta historia de relación comercial que les permite conocer cuán importantes son sus uvas en las estrategias productivas de las bodegas (ver Cuadro N° 18). En el 61,5% de los casos los proveedores consideran que sus uvas son estratégicas por algún factor asociado a esta materia prima. Un análisis de estos factores muestra que, en esta etapa de transformación de la vitivinicultura, sólo la calidad, en la mayoría de los casos asociada a la zona de procedencia de la uva, es el factor más importante de valoración de las uvas para la elaboración de vinos finos (ve Cuadro N° 19).

Un poco más de la mitad de los productores consideran que sus uvas son estratégicas para la bodega por factores asociados a calidad y zona de procedencia. En el 38% de los casos se valoran las innovaciones organizacionales y, en un 30% de las empresas vitícolas, se agregan el

precio y la trazabilidad. Estos tres factores están estrechamente asociados a calidad y son considerados como ventajas competitivas en las uvas que los productores venden a la bodega núcleo.

El volumen vendido y la distancia física de los viñedos a la bodega no son factores de importancia para la bodega cliente, salvo para 9 y 6 productores respectivamente que consideran que estos factores agregan competitividad a su empresa.

Cuadro N° 19: Factores que influyen en la posición estratégica de las uvas vendidas por los proveedores de uvas

Conocimiento de las ventajas competitivas de las uvas que producen	Muy importante		Medianamente importante		Poco o nada importante	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Las uvas que vende a la bodega núcleo son estratégicas por:						
1. Calidad	21	53,8	2	5,1	16	40,2
2. Precio	8	20,5	4	10,2	27	69,6
3. Volumen vendido	5	12,8	4	10,3	30	76,9
4. Zona de procedencia	19	48,7	2	5,1	18	46,2
5. Escasez en el mercado de la variedad vendida	5	12,8	3	7,7	31	79,5
6. Implementación de trazabilidad	7	17,6	5	12,8	27	69,6
7. Innovaciones organizacionales en la empresa vitícola	12	30,8	3	7,7	24	61,5
8. Proximidad a la bodega	4	10,2	2	5,1	33	84,7

La gestión con enfoque estratégico combina la planificación estratégica y la administración estratégica. Esta última requiere de comportamientos organizacionales flexibles para adaptarse a los cambios externos del entorno y ayudar al cumplimiento de la planificación estratégica. El conocimiento de las demandas de la bodega cliente y la adaptación de las metas productivas a esa demanda se convierten en comportamientos clave de la administración estratégica.

Las *inversiones inteligentes* que forman parte de la administración estratégica y las decisiones de inversión que hacen al liderazgo estratégico están relacionadas con las inversiones en reconversión de viñedos, implantación de nuevas variedades, en adquisición de maquinarias y equipos, en sistemas de riego presurizados y en colocación de malla antigranizo. Estas inversiones fueron de distinto alcance, debido a las diferentes capacidades financieras de las empresas, las escalas o tamaño de las explotaciones y los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Un tercio de las empresas no realizó ninguna inversión en los últimos 5 años (ver Cuadro N° 20), mientras que el resto se reparte entre los que invirtieron entre \$ 10.000 y \$ 50.000, que representan

el 18% de los productores, otro 18% realizó inversiones entre \$ 50.000 y \$ 100.000, un 15% entre \$ 100.000 y \$ 500.000 y el 13% superó los \$ 500.000 de inversión en 5 años. O sea, que el 64% de las empresas realizaron esfuerzos de inversión, fundamentalmente en el área tecnológica.

**Cuadro N° 20: Esfuerzos de inversión en los últimos 5 años
En el plano tecnológico.**

Total invertido en los últimos 5 años	Nº	%	% acumulado
No hicieron inversión	14	35,9	35,9
Invirtieron de \$ 10.000 a \$ 50.000	7	17,9	53,8
Invirtieron de \$ 50.000 a \$ 100.000	7	17,9	71,7
Invirtieron de \$ 100.000 a \$ 500.000	6	15,4	87,1
Invirtieron más de \$ 500.000	5	12,9	100,0
Total	39	100	

Las otras inversiones inteligentes tienen que ver con la incorporación de profesionales (fundamentalmente ingenieros agrónomos) para el asesoramiento de los procesos productivos, con los esfuerzos de capacitación y con la gestión de la calidad.

La incorporación de ingenieros agrónomos en las explotaciones vitícolas es un fenómeno moderno y está relacionado con la necesidad de racionalización e incorporación de innovaciones tecnológicas en los procesos productivos y en la estructura varietal de los viñedos para el aumento de la calidad de las uvas producidas. Un 40% de los productores han comenzado este proceso de los cuales el 18% tienen profesionales part-time y un 23% profesionales a tiempo completo. Pero un 60% sigue sin asesoramientos tecnológico propio (ver Cuadro N° 21).

**Cuadro N° 20: Incorporación de profesionales
en las empresas vitícolas permanentes y temporales**

Profesionales	Nº	%
Sin profesionales	23	59,0
Permanentes	9	23,1
Temporarios	7	17,9
Total	39	100,0

Los otros dos indicadores relacionados con las inversiones inteligentes son los esfuerzos de capacitación y aseguramiento de la calidad. En el primer caso, sólo un tercio (31%) ha realizado inversiones en capacitación de su personal y el 34% de los productores han avanzado en el tema

de aseguramiento de la calidad a través de la implementación de sistemas de trazabilidad y/o certificado normas como las Buenas Prácticas Agrícolas⁷.

La flexibilidad organizacional para responder a los cambios externos del entorno y la comunicación de estos cambios al personal de la empresa forman parte de lo que se denomina cultura estratégica e intención estratégica.

La mayoría de las empresas vitícolas estudiadas (85%) planifican su producción en función la demanda de la bodega núcleo, para responder a sus exigencias de calidad. La comunicación de estas exigencias al personal es una de los requisitos que hacen a la construcción de la cultura estratégica; en este caso, el 95% de los productores transmiten y comparten con el personal los objetivos estratégicos de la empresa (ver Cuadro N° 22).

La respuesta de los proveedores a los cambios en las demandas de exigencia de calidad por parte de las bodegas núcleo en los últimos 5 años, fue dispar. El 36% de las empresas vitícolas se enfrentaron a aumentos en las exigencias de calidad de sus uvas, mientras que, en las restantes (25 empresas), las exigencias de calidad por parte de las bodegas núcleo se mantuvieron. El 43% hizo algún tipo de cambio – ya sea en la estructura varietal de sus viñedos o en el manejo del cultivo - para adaptar su producción a las nuevas exigencias; sin embargo, estos cambios fueron logrados con muy poco grado de inversión en tecnologías duras y se enfrentaron con cambios en el manejo del viñedo y organización del trabajo. Sólo 6 empresas invirtieron en tecnologías duras para responder a alguna de las nuevas exigencias de la bodega núcleo.

De los 17 casos que aplicaron alguna innovación, sólo 4 tuvieron que enfrentar algún tipo de resistencia del personal a la introducción de estos cambios. Y, en 11 casos (87%), los cambios introducidos tuvieron una repercusión positiva en la rentabilidad de la empresa.

⁷ Ya visto en el Capítulo 2, punto 2.2. Aseguramiento de la calidad y punto 2.3 Esfuerzos de capacitación (pp.39-40).

Cuadro N° 22: Comportamientos organizacionales flexibles en las empresas vitícolas

Comportamientos organizacionales flexibles para adaptación a cambios	Si		No	
	Nº	%	Nº	%
Planifica su producción para responder a las exigencias de la bodega núcleo	33	84,6	6	15,4
Comunica a su personal las exigencias de la bodega núcleo	37	94,9	2	5,1
Hizo inversiones para responder a esas exigencias	6	12,8	33	87,2
Aumentaron las exigencias de calidad en uvas por parte de bodega núcleo en los últimos 5 años	14	35,9	25	64,1
Cambió variedades o manejo del viñedo para adaptarse a esos cambios (n=39)	17	43,6	22	56,4
Enfrentó dificultades del personal para la adaptación a los cambios introducidos (n=17)	4	23,5	13	76,5
Mejóro la rentabilidad de su empresa a partir de la introducción de esos cambios (n=17)	11	87,2	6	12,8

El compromiso con una visión prospectiva, con una visión de futuro es otro de los principios que orienta a la administración estratégica y define la planificación a largo plazo para la sostenibilidad de la empresa. Ligada a esta visión se evalúan escenarios posibles que tienen que ver con el comportamiento a futuro de los mercados y clientes, para anticipar los cambios y poder adecuarse a los mismos con mayor eficiencia.

Con relación al futuro esperado y a la anticipación de escenarios posibles, en función de la situación actual, el 95% de los productores tiene intención futura de continuar la relación comercial que poseen actualmente con la bodega núcleo, pero sólo el 31% ejerce un estilo de liderazgo estratégico que prevé futuros cambios en la demanda de sus bodegas cliente dentro de los próximos cinco años. Este escenario futuro presentaría cambios relativo a las cantidades de uvas compradas, a los precios pagados y a las exigencias de calidad (ver Cuadro N° 23 y 23^a). Se prevé también cambio en los proveedores de las bodegas núcleo ya sea por la posibilidad de que se incorporen nuevos proveedores o por la finalización de las relaciones comerciales con algunos de los actuales.

Cuadro N° 23: Planteo de escenarios futuros en la relación comercial con la bodega núcleo

Construcción de escenarios futuros con relación a la relación comercial con la bodega núcleo o cliente	Si		No		Ns/Nc	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Intención de continuar siendo proveedor de la bodega núcleo	37	94,9	0	0,0	2	5,1
Previsión de cambio de estrategia comercial de la bodega núcleo en los próximos 5 años (n=39)	12	30,8	22	56,4	5	12,8

Cuadro N° 23ª: Escenario futuro de cambios en la demanda de la bodega núcleo

Escenario posible de cambios en la relación comercial con la bodega núcleo, con relación a: (n=12)	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Cantidad de uvas compradas	12	100	0	0,0	0	0
2. Variedades compradas	8	66,6	4	33,4	0	0
3. Variedades no compradas	4	33,4	8	66,6	0	0
4. Precios	7	58,3	5	41,7	0	0
5. Mayor exigencia de calidad	9	75,0	3	25,0	0	0
6. Zona de procedencia de las uvas	5	41,7	7	58,3	0	0
7. Incorporación de nuevos proveedores	6	50,0	6	50,0	0	0
8. Abandono de algunos proveedores actuales	9	75,0	3	25,0	0	0

La planificación estratégica tiene en cuenta planes a largo, mediano y corto plazo en función de los objetivos estratégicos, del comportamiento de los competidores y los escenarios futuros previstos. La visión a largo plazo tiene una importancia fundamental porque es lo que da coherencia y consistencia a la planificación estratégica.

En el caso de los proveedores de uva el 80% conoce a sus competidores pero sólo el 64% intercambia información con ellos (ver Cuadro N° 24). Con relación a la calidad de uvas, el 30% evalúa como superior la calidad de sus uvas en comparación con la de los competidores y, un 33%, considera que no hay diferencias de calidad con los competidores.

La mitad de los productores conoce los precios a los que venden sus uvas los otros proveedores; en dos casos, los precios pagados al competidor por la misma variedad son mayores y, en 4 casos, son inferiores. La mitad de los productores vende sus uvas, según la variedad al mismo precio que sus competidores.

Cuadro N° 24: Conocimiento de los competidores por parte de los proveedores de uvas

Conocimiento de los competidores	Si		No		Ns/Nc	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Conoce a sus competidores	31	79,5	6	15,4	2	5,1
Intercambia información con competidores	25	64,1	6	15,4	8	20,5
Calidad de uva superior a la de los competidores	12	30,8				
Calidad de uva igual a la de los competidores	13	33,3				
No sabe / No contesta	14	35,9				
Conoce los precios a que venden sus uvas sus competidores:	20	51,3	12	30,8	7	17,9
1. Precios superiores a los que vende el productor	2	5,1				
2. Precios inferiores a los que vende el productor	4	10,2				
3. Precios iguales a los que vende el productor	14	35,9				
4. No sabe / No contesta	19	48,8				

Si bien los productores de uva, en un 72%, desean aumentar sus ventas a la bodega núcleo, sólo el 56% planifica metas productivas para los próximos 5 años. En general, es común en las explotaciones agrícolas manejarse con criterios de liderazgo estratégico porque se planifican las actividades año a año, por ello la proporción de productores en este tipo de planificación aumenta al 62%. Pero, en general, se puede decir que más de la mitad de los productores aplican tanto la planificación operativa de corto plazo y la planificación estratégica de mediano y largo plazo, acorde con sus objetivos estratégicos (ver Cuadro N° 25).

Cuadro N° 25: Indicadores de planificación estratégica

Indicadores de planificación estratégica	Si		No		Ns/Nc	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aspira a aumentar sus ventas a la bodega núcleo o cliente	28	71,8	9	23,1	2	5,1
Tiene metas productivas para los próximos 5 años	22	56,4	17	43,6	0	0,0
Planifica las actividades a nivel productivo año a año	24	61,5	5	12,8	10	25,7
Visión a futuro para los próximos 5 años como proveedor de la bodega núcleo:						
1. Se ven en la misma posición	18	46,2				
2. Se ve en una posición superior	12	30,8				
3. Se ve en una posición inferior	6	15,4				
4. No sabe / No contesta	3	7,6				

Casi la mitad de los productores se ve a futuro en la misma posición y un 31% en una posición superior; mientras que 6 empresas prevén estar en una posición inferior. Estas percepciones tienen que ver tanto con factores internos a la empresa como una evaluación externa del entorno y sus posibilidades de cambio.

Entre los que se proyectan a estar en una posición superior, tienen metas estratégicas de ampliación de la superficie cultivada para aumentar la producción y la cantidad de uvas vendidas, tienen previsto hacer inversiones y también diversificar variedades para tener una mayor fortaleza. En segundo lugar, continuar en el sendero de mejoramiento en el manejo del viñedo y apuntar a obtener uvas de mayor calidad enológica y mejorar la relación contractual con la bodega núcleo para un reconocimiento de los esfuerzos por la mejora de la calidad obtenida. En estos casos, las metas que se fijan forman parte de la gestión con enfoque estratégico debido a que se proponen construir el futuro mediante la formulación de planes estratégicos que abarcan tanto planes operativos como tácticos. Dicho en otras palabras, estos productores aplican la planificación estratégica para la construcción del futuro deseado.

Por otro lado, las empresas que prevén mantenerse en la misma posición hacen un análisis de la incertidumbre de la evolución y crecimiento del mercado de uvas para vinificar en función del dinamismo del mercado nacional y mundial de vinos. Se apoyan en sus fortalezas internas frente a la incertidumbre del entorno para convertirlas en ventajas competitivas, especialmente en el progreso que han tenido en calidad de materia prima; en las zonas donde tienen sus viñedos, con alta aptitud agroecológica para la producción de uvas finas; en las competencias de sus recursos humanos y en el conocimiento tradicional de la actividad vitícola; en la antigüedad y trayectoria de las relaciones comerciales con la bodega núcleo y en los acuerdos para llevar un manejo tecnológico y organizacional al interior de la empresa vitícola acorde con los requerimientos y exigencias de la bodega cliente.

Los 6 casos en que se ven en una posición inferior son conscientes de que tienen ciertas rigideces estructurales que los debilita frente a la incertidumbre y los cambios que perciben en el contexto de crecimiento de la vitivinicultura local. Estas debilidades internas se relacionan estrechamente con la escala reducida de sus explotaciones, la imposibilidad de ampliar la superficie con viñedos, la estructura varietal que poseen y que no pueden diversificar y la imposibilidad de crecer en el tiempo por la limitada rentabilidad de las pequeñas explotaciones vitícolas. Para este grupo, conservar la posición que tienen sería un éxito, pero el aumento de competidores por la expansión del cultivo de uvas de alta calidad enológica, el crecimiento de la autoproducción de uvas en las bodegas núcleo donde se manifiesta una tendencia a aumentar sus propios viñedos y la incertidumbre de la evolución de los precios en una hipotética situación de

aumento de la oferta de uvas de calidad, se convierten en factores de riesgo para los pequeños productores de uvas de calidad.

Las fortalezas del entorno son fundamentalmente dos: el continuo crecimiento local de la vitivinicultura de calidad y la apertura de nuevos mercados internacionales para los vinos de producción local, o sea, la todavía fase expansiva de la vitivinicultura cuyana y la competitividad de las bodegas núcleo a las que venden sus uvas.

Pero la incertidumbre que producen factores que tienen que ver con la evolución del mercado mundial de vinos en un contexto de crisis económica en los países de mayor demanda de vinos de calidad; el crecimiento de la competitividad en el mercado mundial de vinos; la posibilidad de entrar en una fase de superproducción de uvas y vinos de calidad frente a una demanda con tendencia a no crecer en el futuro, y el efecto negativo que estos factores podrían tener sobre los precios de vinos y uvas son las mayores amenazas externas que se evalúan.

Por otro lado, los factores externos comienzan a influir sobre las relaciones contractuales con la bodega núcleo en un contexto donde uno de los hechos que más preocupan a los tradicionales proveedores de uvas de calidad es el aumento de la oferta de uvas de calidad por la aparición de nuevos competidores o proveedores de uvas que generan incertidumbre sobre la evolución del mercado de uvas y de sus precios, como así también el aumento de las implantaciones de viñedos propios en las bodegas núcleo. Es decir, que se espera un incremento de niveles competitividad donde la capacidad innovativa de las empresas vitícolas y sus ventajas o desventajas competitivas van a influir en la rentabilidad y sostenibilidad de estas empresas.

2. Tipología de productores: características innovadoras y enfoque estratégico

En este último punto, se hace un aporte al conocimiento de los procesos de diferenciación introducidos por los mismos procesos de transformación e innovación ocurridos a partir de 1990 en el sector vitícola.

El análisis precedente sobre la gestión basada en el enfoque estratégico, ya muestra que, en alguna medida, todos los productores ejercen algún tipo de liderazgo estratégico. Para comprender mejor cómo se distribuye este fenómeno en la realidad de las empresas vitícolas, se construyó un índice de enfoque estratégico⁸. Este índice permitió clasificar a los productores en tres niveles: aquéllos que aplican el enfoque estratégico en un alto grado, aquéllos que lo aplican en un nivel medio y los que se encuentran en un nivel inferior de gestión con enfoque estratégico.

⁸ Ver Capítulo 1, punto II. Aspectos metodológicos, p. 21.

Los que aplican el enfoque estratégico en un alto grado son sólo cinco y representan el 12% (ver Cuadro N° 26). El resto se divide en dos grupos de iguales dimensiones; o sea que, un 44% de los productores aplican el enfoque estratégico en un nivel medio y, el otro 44%, en un nivel bajo. Lo importante de destacar es que todos aplican, parcial o totalmente los principios del enfoque estratégico en la gestión.

Si se comparan los distintos grados de adopción del enfoque estratégico con los otros grados de innovación alcanzados a lo largo de este proceso de cambio en el que se encuentran insertos los productores (desarrollo de sus competencias endógenas y los vínculos de conocimiento con otros agentes de la trama) y se agrega el análisis del desempeño de estas empresas a través de la evolución de sus ventas (medido en facturación anual sin IVA) y la visión a futuro de sus líderes estratégicos (cómo ven a sus empresas en el futuro), se obtiene una primera correspondencia entre estas variables que es necesario explicitar.

Lo que se observa de este análisis (ver Cuadro N° 26) es que hay un número muy pequeño de empresas que aplican el enfoque estratégico en alto grado (sólo 5, que representan el 13% de los casos) y que estas mismas empresas mantienen vínculos de conocimiento altos en la trama⁹.

Sin embargo, con relación al desempeño en ventas un porcentaje mayor (28%) aumentó sus ventas, aunque no hayan alcanzado un alto grado de enfoque estratégico, lo que influye para que estas empresas tengan una visión positiva y se vean en una posición superior a futuro si mantienen ese desempeño. Indudablemente esta situación se relaciona con el grado de desarrollo más alto de sus competencias endógenas¹⁰.

Hay un grado de homogeneización mayor en el grupo de las empresas que han logrado un grado de innovación medio en cuanto a la aplicación de una gestión con enfoque estratégico, porque prácticamente la misma proporción relativa de empresas ha mantenido sus ventas, y se ve en el futuro en una posición similar a la que ha tenido los últimos años. También un porcentaje similar ha logrado un nivel medio de vinculaciones de conocimiento, influidas, principalmente, por su esfuerzo por un uso más eficiente de agroquímicos, por lo que, a sus relaciones de información y conocimiento con las bodegas núcleo, se agregan sus vínculos con las empresas proveedoras de agroquímicos que les brindan capacitación. Con relación al desarrollo de sus competencias endógenas, en este grupo el porcentaje es menor porque una parte de estas empresas ha ingresado al estrato de desarrollo de competencias alto, influido por los avances, sobre todo en la

⁹ Entre ellas se encuentran las dos empresas que participan en proyectos de I+D con la bodega núcleo, considerado uno de los más altos indicadores de innovación en conocimientos.

¹⁰ Dentro de este 33% de empresas se encuentran las que, además de destacarse en el nivel de desarrollo de sus capacidades innovativas, han logrado avances significativos en aseguramiento de la calidad y capacitación al interior de sus empresas, como se analizó en el Capítulo 3, p. 40-41.

introducción de innovaciones o tecnologías “blandas” tanto en procesos (manejos de cultivo) como en gestión social que inciden positivamente en el mejoramiento de los procesos de aseguramiento de la calidad.

Por último, el estrato con enfoque estratégico bajo tiene un desempeño similar con relación al desarrollo de sus competencias endógenas. En este grupo se encuentran las pequeñas unidades productivas tradicionales que logran ciertos niveles de calidad en sus uvas como consecuencia de los conocimientos tácitos acumulados por sus años de antigüedad en la vitivinicultura y la aptitud agroecológica de las zonas donde se encuentran sus viñedos, pero es más débil el proceso de introducción de innovaciones para mejorar calidad; éstas se dan sobre todo en labores culturales del viñedo y calidad de cosecha, para responder a las exigencias de sus bodegas clientes. Estas empresas más tradicionales son las que poseen indicadores más bajos en el tema de aseguramiento de la calidad, capacitación y gestión social. En este estrato se encuentra el 36% de empresas con bajos niveles de relaciones de conocimiento con otros agentes de la trama.

Cuadro N° 26: Tipología de empresas en función de comparación de índices de innovación

Índices de innovación	Enfoque estratégico	Ventas* 2001-2006	Visión a Futuro**	Competencias endógenas	Vínculos de conocim.
Alto	5	11	12	13	5
%	13%	28%	31%	33%	13%
Medio	17	18	18	8	20
%	44%	46%	46%	21%	51%
Bajo	17	10	6	18	14
%	44%	26%	15%	46%	36%
Ns/Nc	0	0	3	0	0
%	0%	0%	8%	0%	0%
Total	39	39	39	39	39
%	100%	100%	100%	100%	100%

* Ventas: alto=aumentaron; medio=se mantuvieron y bajo=disminuyeron en el periodo considerado (2001-2006).

** Visión a futuro: alto=posición superior; medio=igual posición y bajo=posición inferior.

En un segundo nivel de análisis se procedió a cruzar (en cuadros de doble entrada) los índices de enfoque estratégico con cada una de las otras dimensiones de análisis tenidas en cuenta en el Cuadro N° 26.

En el Cuadro N° 27, se relaciona el grado de influencia que tiene la aplicación del enfoque estratégico en el desempeño económico de las empresas vitícolas, o sea, en la evolución de las ventas de uvas entre 2001 y 2006 en las empresas vitícolas. Como resultado de este análisis, se

observan distintas situaciones. En las cinco empresas con enfoque estratégico alto sus ventas se mantuvieron o aumentaron, o sea que ninguna vio disminuidas sus ventas. En aquéllas con enfoque estratégico medio (17 empresas), en la mayoría, las ventas se mantuvieron o aumentaron y sólo en 3 empresas (18%) disminuyeron. En las empresas con enfoque estratégico bajo, el número de las que tuvieron ventas menores aumenta a 7 (26%), y el resto aumentó o mantuvo el nivel de ventas. En resumen, se puede decir que a más alto grado de enfoque estratégico la posibilidad de evolucionar negativamente en las ventas es menor. Por otro lado, se observa que, cuando se aplica el enfoque estratégico, aún en bajo grado, tiene un efecto positivo sobre el desempeño económico de la empresa, aunque un porcentaje vio disminuidas sus ventas, lo que influye para que se vean en una posición inferior. En este estrato, los vínculos de conocimiento son débiles.

Cuadro N° 27: Enfoque estratégico y evolución de las ventas de uvas entre 2001 y 2006 en las empresas vitícolas

Ventas Enfoque estratégico	Aumentaron	Se mantuvieron	Disminuyeron	Total N°	Total %
	Alto	2	3	0	5
Medio	4	10	3	17	43,6
Bajo	5	5	7	17	43,6
Total	11	18	10	39	100,0

Con relación al cruce de los índices de enfoque estratégico con la visión de futuro del líder estratégico, se observa que el enfoque estratégico contribuye a sostener una visión de futuro positiva, tanto de crecimiento como de sostenimiento de la empresa, al menos en sus niveles de desempeño actuales. La mayor parte de las empresas (77%) se proyecta hacia un futuro deseado superior (12 empresas) o igual (18 empresas), para los distintos niveles de enfoque estratégico (ver Cuadro N° 28). Sólo 6 productores se ven a futuro en una situación inferior a la actual y corresponde a los estratos con enfoque estratégico medio y bajo.

Cuadro N° 28: Enfoque estratégico y visión de futuro en empresas vitícolas

Enfoque estratégico \ Visión de futuro	Superior	Igual	Inferior	Ns / Nc	Total
	Alto	4	1	0	0
Medio	3	8	4	2	17
Bajo	5	9	2	1	17
Total	12	18	6	3	39

Entrando en el campo de la innovación, el desarrollo de las competencias endógenas en los productores de uvas de calidad también ha sido relacionado con el enfoque estratégico. Los indicadores tenidos en cuenta para el análisis de las competencias endógenas fueron cuatro: capacidad innovativa de la empresa, grado de aseguramiento de la calidad, esfuerzos en capacitación y forma de gestión social. A partir de la determinación del grado de desarrollo de esos indicadores, se llegó a la construcción del índice de competencias endógenas que es un promedio ponderado de los indicadores anteriormente analizados.

Se observa un alto grado de correspondencia entre desarrollo de competencias endógenas y enfoque estratégico alto, ya que las 5 empresas que aplican enfoque estratégico en su nivel más alto, tiene un alto grado de desarrollo de sus competencias endógenas. Con relación al enfoque estratégico medio, dos tercios de las empresas con este nivel de enfoque tienen un alto y medio desarrollo de sus competencias endógenas. También hay un alto grado de correspondencia en el otro extremo, porque el 71% de las empresas con enfoque estratégico bajo tiene un bajo nivel de desarrollo de sus competencias endógenas (ver Cuadro N° 29).

Cuadro N° 29: Enfoque estratégico y competencias endógenas en las Empresas vitícolas

Enfoque estratégico \ Competencias Endógenas	Altas	Medias	Bajas	Total
	Alto	5	0	0
Medio	5	6	6	17
Bajo	3	2	12	17
Total	13	8	18	39

En la hipótesis de que el crecimiento de las competencias endógenas en las empresas está relacionado con la adquisición de nuevos conocimientos promovidos por la circulación de información y experiencias entre los agentes de la trama, se cruzó la información sobre los grados de vinculación de las empresas vitícolas con las bodegas clientes y otras empresas proveedoras de insumos y maquinarias con las que mantienen relaciones comerciales. En este nivel de análisis se observa que las empresas con enfoque estratégico alto y medio desarrollan también, en su mayoría, vínculos con alto y medio grado de intensidad, a pesar de la debilidad estructural de las redes de conocimiento de las empresas vitícolas, como ya se mencionó. Por otro lado, las empresas con enfoque estratégico bajo desarrollan vínculo de medio y bajo grado de intensidad (ver cuadro N° 30).

Cuadro N° 30: Enfoque estratégico y vínculos de las empresas vitícolas Con otras empresas de la trama productiva

Vínculos intra-trama Enfoque estratégico	Altos	Medios	Bajos	Total
Alto	1	2	2	5
Medio	4	10	3	17
Bajo	0	8	9	17
Total	5	20	14	39

3. Características de los productores que utilizan enfoque estratégico, en alto, mediano y bajo grado

Para concluir este capítulo se analizan las características de los tres tipos de productores de uvas de calidad en que han sido divididos de acuerdo a las formas de liderazgo estratégico que asumen y a los grados en que aplican el enfoque estratégico en la gestión de sus empresas vitícolas.

Para ello se tuvieron en cuenta las entrevistas en profundidad que se hicieron a representantes de cada una de estas categorías. Una característica común a todos los entrevistados es que tienen una larga trayectoria en la vitivinicultura, que se remonta a una o dos generaciones anteriores.

Los productores que realizan una gestión con *enfoque estratégico alto* en general, tienen explotaciones medianas a grandes, aunque hay también empresas de pequeña escala. Es decir que,

si bien el tamaño da posibilidades de una gestión más compleja y una producción más diversificada, no se convierte en un factor limitante para la aplicación del enfoque estratégico. En general, la viticultura es la actividad principal, aunque puede complementarse con otras actividades económicas. Estos productores han aumentado en los últimos años la capacidad productiva de las explotaciones y han diversificado en variedades para responder a los cambios de demanda en el mercado de uvas y en sus bodegas clientes.

Mantienen una relación comercial con la bodega núcleo de varios años, basada en la confianza y en un estrechamiento de las relaciones tecnológicas. En todos ellos, la bodega núcleo es su cliente estratégico por lo que están abiertos a adoptar las innovaciones que son sugeridas o exigidas por su cliente para el mejoramiento de la calidad de las uvas que les proveen. Todos han recibido asistencia técnica de la bodega cliente y capacitación, tanto en manejo de cultivo, como sugerencia de implantación de nuevas variedades y uso de agroquímicos. También mantienen redes de conocimientos bastantes estrechas con las empresas proveedoras de agroquímicos.

El mayor esfuerzo de inversión en tecnología ha sido en manejo de cultivo y organización de los procesos de trabajo, en malla antigranizo para protección de las vides y riego por goteo. La rentabilidad de los viñedos no justifica la alta inversión en maquinarias.

La gestión es personal y los esfuerzos de planificación de metas productivas a largo plazo está limitado por la modalidad de los contratos comerciales que, por tradición, son anuales y de palabra, aunque se renuevan año a año. La falta de contratos por ciclos más extensos les genera incertidumbre e inseguridad para fijarse metas a largo plazo.

Hay una intención de continuar mejorando en calidad y se apuesta a la capacitación permanente tanto del líder como de su personal.

Los productores que realizan una gestión con *enfoque estratégico medio*, al contrario del grupo anterior se caracterizan por poseer viñedos de pequeña escala aunque hay algunos que tienen grandes explotaciones vitícolas. Es decir, que si bien en este estrato hay una asociación más fuerte con la pequeña escala, también hay presencia de explotaciones de gran escala.

Una característica es que, en general, la actividad vitícola es una actividad secundaria. Es decir que sus líderes estratégicos tienen otras actividades económicas más rentables, en muchos casos relacionadas con la actividad agrícola y agroindustrial, lo que puede estar influido por el menor tamaño de los viñedos. En general, también han aumentado los viñedos en aquellos casos en que la escala lo permite y han reconvertido hacia variedades demandadas por el mercado de uvas. Son productores de uvas de mediana calidad, apoyados en el conocimiento tradicional del manejo de los viñedos. Aunque han introducidos algunas innovaciones para mejoramiento de la calidad éstas en general se limitan a alguna labor cultural acotada y, especialmente, al mejor uso de

agroquímicos. En este sentido, han recibido capacitación de la bodega núcleo y de las empresas proveedoras de agroquímicos.

Las relaciones comerciales con la bodega núcleo o cliente, como en el estrato anterior, son antiguas y basadas en la confianza. Tienen menos relaciones tecnológicas con la bodega núcleo porque producen uvas de precio medio. Los líderes de estas empresas, insertos en redes de conocimiento, lo hacen por interés particular o iniciativa propia.

Maximizan su experiencia o conocimientos tácitos para llevar una producción equilibrada y realizar un manejo apropiado del viñedo sin innovaciones de punta, pero sí logrando calidad en la materia prima que proveen a las bodegas núcleo.

Están interesados en recibir capacitación y aumentar sus conocimientos, pero los esfuerzos de inversión en este rubro son mucho menores que los del estrato anterior.

Los productores que llevan adelante una gestión de sus empresas con *enfoque estratégico bajo*, son productores tradicionales de pequeña escala. En general, la actividad vitícola es su actividad principal pero poseen empresas de menor rentabilidad, en algunos casos por la escala de producción (tienen minifundios) y, en otros, porque sus viñedos no están ubicadas en las zonas agroecológicas más aptas para la producción de uvas de calidad, por lo que venden sus uvas a precios relativos más bajos, a pesar de que trabajan con criterios de calidad.

Producen uvas para vinos finos de menor precio. La calidad es sostenida por un buen manejo de los viñedos basado en el conocimiento tradicional, transmitido a través de generaciones. Los que están en zonas con buenas aptitudes agroecológicas obtienen un precio diferencial también por zona que asociado al buen manejo del cultivo (aunque no se hayan introducido innovaciones) da por resultado uvas de buena calidad enológica.

Tienen relaciones comerciales antiguas con las bodegas núcleo y la fortaleza del sostenimiento de la relación comercial a largo plazo es su pequeña escala de aprovisionamiento de uvas. Esto se debe a que la bodega núcleo no los abandona como proveedores aún en periodo de sobre producción porque los volúmenes que venden son pequeños en relación con la gran demanda de la bodega cliente.

La rentabilidad acotada de sus viñedos, fundamentalmente por la pequeña escala productiva, nos les permite obtener grandes ganancias, por lo que no realizan inversiones. Por otro lado, la avanzada edad de los productores los limita en la toma de decisiones con relación a la introducción de innovaciones o a fijarse metas de cambio o transformaciones a largo plazo. No poseen relaciones tecnológicas con la bodega núcleo que acepta la calidad que producen, aunque reciben asesoramiento puntual en algunos temas por parte de sus ingenieros.

En síntesis, la clasificación de las empresas según el grado de aplicación del enfoque estratégico muestra la heterogeneidad que presentan los proveedores de uvas de calidad, en función de distintos factores tanto externos como internos. Sin duda, las transformaciones que ha vivido la vitivinicultura de calidad y el papel cumplido por las bodegas en tratar de acercar a los proveedores de materias primas a sus exigencias de calidad ha producido profundos cambios en el sector primario y en sus actores, muchos de los cuales se encuentran en distintos estadios de transformación y de alcance de objetivos estratégicos relacionados con la incorporación de innovaciones para el continuo mejoramiento de la calidad de sus productos y de sus procesos productivos.

CONCLUSIONES

El marco de trama productiva, en esta tesis, ha permitido introducir el estudio del tema del enfoque estratégico en los proveedores de uva en un contexto de nuevas formas de organización de la producción vitivinícola como consecuencia de los procesos de innovación y, de los más modernos, de coordinación entre agentes y actores de la trama derivados de la construcción de las nuevas relaciones técnicas de producción entre las bodegas y sus proveedores estratégicos de uvas de calidad.

Si bien, como se ha visto, la trama, desde el punto de vista de las relaciones de conocimientos que involucra a estos dos actores, es todavía muy débil, su incipiente desarrollo ha comenzado a influir en las formas de gestión con enfoque estratégico en las empresas vitícolas, como efecto de los procesos de innovación en torno los objetivos de calidad tanto en productos como en procesos.

Este proceso dinámico, que está en construcción, ha ido provocando una cierta heterogeneidad y diferenciación en el grupo de proveedores de uva de las pequeñas subtramas articuladas por las cuatro bodegas núcleo tomadas como estudios de caso, tanto en el nivel de desarrollo de sus competencias endógenas, como de las formas de gestión con enfoque estratégico como de grados de relaciones de conocimiento con otros agentes de la trama.

Las conclusiones de este trabajo aportan a conocer más en profundidad cómo se va construyendo un liderazgo estratégico en pequeñas y medianas empresas vitícola con una organización escasamente compleja en su estructura por áreas y en términos de formas de organización del trabajo, tanto por la pequeña escala de producción como por la forma personalizada de gestión.

Se puede decir que el liderazgo estratégico se desarrolla sobre las formas tradicionales de gestión, que constituyen una base sólida a partir de la cual se van introduciendo, gradualmente, nuevas formas de gestión estratégica. Entre estas variables tradicionales sobre las que se desarrolla la gestión estratégica moderna en las empresas vitícolas se encuentran la forma personalizada de gestión, con metas productivas a corto y mediano plazo muy acotadas; la visión de futuro que evalúa escenarios, si bien de incertidumbre, conocidos, porque revaloriza la experiencia de años de trabajo en la vitivinicultura; la acumulación de estos conocimientos tácitos en los líderes estratégicos, muchas veces transmitidos a través de una o dos generaciones y recibidos por herencia familiar; las formas de organización del trabajo tradicionales basadas en un contacto personal del líder tanto con sus trabajadores como con sus supervisores (capataces, encargados o contratistas); el trabajo en equipo con sus trabajadores y el control personal de los procesos de

trabajo, o a través de sus capataces o contratistas, pero sobre la base de la resolución conjunta de problemas.

Sobre estas bases, comienzan a introducirse formas de gestión estratégica en mayor o menor medida entre las empresas vitícolas, pero en todas hay una intención estratégica que suple el uso más generalizado de herramientas estratégicas en el sector vitícola.

Con relación al avance en la transformación de estas empresas vitícolas estudiadas, se destacan los procesos de reconversión iniciados para mejoramiento de calidad de uvas (70% han reconvertido viñedos); una tendencia hacia una mayor especialización de los viñedos para la producción de uvas finas (80% de las empresas) y el traspaso de empresas hacia nuevos propietarios o actores más comprometidos en la implementación de un nuevo modelo productivo. Todos estos factores han producido profundos cambios en el sector desde los años '90.

El predominio de la pequeña y mediana escala de producción en el 80% de los casos (60% con menos de 25 has de uvas finas y 20% con viñedos de 25 a 50 has) muestra algunas características estructurales de estos productores para incorporar innovaciones. Esto se ve en los niveles de inversión inteligente, acotados sobre todo a financiar, especialmente, la reconversión hacia variedades de uva de alta calidad enológica demandada por el mercado de uvas o la colocación de malla antigranizo para la protección de la producción en zonas de alto riesgo de ocurrencia de estos accidentes climáticos. Si bien el 70% de las empresas ha realizado alguna inversión en los último cinco años, el 54%, o sea más de la mitad, llegó a invertir hasta escasamente \$ 50.000 en cinco años.

Debido a la limitada capacidad financiera y rentabilidad acotada de las pequeñas y medianas empresas vitícolas, la innovación en procesos, fundamental para aumentar calidad, se ha basado en la maximización de uso de conocimientos tácitos y nuevos conocimientos adquiridos a través de las relaciones de conocimiento establecidas con las bodegas núcleo y otros agentes de la trama (sobre todo proveedoras de agroquímicos y en menor medida equipos y maquinarias). Es decir, que se han introducido nuevas formas de manejo en el viñedo y se han cambiado algunas labores culturales que no necesitan grandes inversiones de capital ni mecanización de labores, que implique inversiones en equipos y maquinarias. Por ello, del 50 al 60% se encuentra en un nivel alto de innovación en tecnologías de procesos relacionadas solamente con labores culturales y sólo 2% registra alta capacidad innovativa relacionada con mecanización de labores que implique inversiones en maquinarias y equipos.

La mayoría de las empresas tampoco ha realizado grandes esfuerzos de inversión en capacitación ni en incorporación de profesionales idóneos como ingenieros agrónomos o enólogos, porque maximizan los conocimientos tácitos y los nuevos adquiridos a través de las relaciones de

conocimientos que comienzan a desarrollarse en la trama de vinos finos. Sólo el 5% alcanzó altos niveles en este indicador de capacidad innovativa y un 65% tienen un grado bajo de innovación en este aspecto. Un 60% de las empresas no tiene ingenieros agrónomos. Estas mismas proporciones se repiten para el indicador de aseguramiento de la calidad que implica cambios en los niveles de control de procesos de trabajo y registro de labores, sólo un 28% hace trazabilidad considerado un nivel medio de innovación.

Con respecto a la capacidad innovativa reflejada en la organización del trabajo hay casi un 50% de empresas que registra un nivel medio y el 28% un nivel alto. Al igual que en innovación de procesos, fortalece este indicador de innovación las formas de gestión tradicionales que ya incorporan formas de trabajo valorizadas por la gestión estratégica y consideradas, innovadoras, como el trabajo en equipo, el involucramiento y responsabilidad en las tareas de los trabajadores, las búsqueda participativa de solución a distintos problemas y un estilo de supervisión que controla pero coordina tareas.

Otro aspecto tradicional y que no ha sufrido grandes innovaciones son las relaciones de compra-venta. Si bien en este estudio se planteó como hipótesis el fortalecimiento de estas relaciones a través de contratos a más largo plazo, formales o escritos, y con aspectos importantes pautados entre las partes (bodega y proveedores), la fuerza de la tradición en los contratos de palabra y las relaciones de confianza sobre las que se basan para el cumplimiento de lo pautado, son factores que invalidan, en esta etapa de transformación innovativa, las hipótesis de trabajo. Casi el 70% mantiene contratos de palabra y sólo en un 30% de los casos son escritos. Hay una fuerte influencia todavía de las bodegas núcleo porque controlan la coordinación de este tipo de relaciones y tienen un fuerte peso en la determinación de los aspectos pautados, aún con empresas vitícolas que han avanzado en la gestión basada en la planificación y administración estratégicas. En este aspecto hay que tener en cuenta que casi el 60% de los productores de uva tienen como único cliente a la bodega núcleo, lo que se relaciona, indudablemente, con el predominio de empresas de pequeña escala y escasos volúmenes de producción de uva en comparación con la demanda de las bodegas núcleo. Los aspectos más conflictivos de estas relaciones están dados, justamente por los precios, los plazos y formas de pago porque afectan directamente la rentabilidad de las Pymes vitícolas.

El análisis del enfoque estratégico en los proveedores de uva revela en función de qué variables se estructura. Con relación al conocimiento del entorno, y vinculado a lo ya analizado en párrafos precedentes, hay un muy buen conocimiento de las variedades de uva y los precios relativos a estas variedades en el mercado de uvas local, pero menor conocimiento de volúmenes comercializados por variedad. Indudablemente, el conocimiento está acotado al conocimiento de la

demanda actual de la bodega cliente donde el 62% de los productores consideran que sus uvas son estratégicas para las metas productivas de estas bodegas; el 85% planifica sus metas productivas acorde con la demanda de estas bodegas núcleo y el 95% transmite estos objetivos a su personal. Sin embargo sólo el 30% prevé cambios en la demanda a futuro de la bodega cliente. Otro aspecto relevante del conocimiento del entorno del enfoque estratégico de los productores de uva es el conocimiento de sus competidores (otros proveedores de las bodegas núcleo), ya que el 94% tiene conocimiento de ellos y un 64% intercambia algún tipo de información con sus competidores.

En cuanto a la visión a futuro, el 94% tiene previsto mantener sus relaciones comerciales con la bodega núcleo, y si bien más del 70% aspira a crecer en esta relación (tanto en calidad, precios como volúmenes de venta) sólo el 31% se ve en una posición superior. El análisis de las fortalezas y debilidades de sus empresas, tanto como la influencia de factores externos a sus firmas que no pueden controlar, limitarían sus aspiraciones de crecimiento a mediano y largo plazo. O sea, que el enfoque estratégico se apoya también en un análisis y reflexión de fortalezas y debilidades propias, de la incertidumbre del entorno y del contexto.

La tipología construida, tanto de las competencias endógenas, como del enfoque estratégico y de las vinculaciones en la trama, a través de índices de alto, medio y bajo grado de innovación muestran que, como consecuencia de las transformaciones e innovaciones iniciadas en la década de los '90, se ha producido un proceso de diferenciación interna en los productores de uvas de calidad. Sólo 5 empresas, del total analizado, aplican en alto grado el enfoque estratégico en la gestión. Un grupo mayor (17 empresas) ha alcanzado un nivel medio y el resto (otras 17 empresas) lo aplica en bajo grado o nivel.

En todas las empresas que utilizan el enfoque estratégico como modo de gestión, se ha podido comprobar la existencia de un líder que no solamente establece una estrategia, planifica, ejecuta y controla sino que actúa con intención estratégica: es decir que tiene una visión de futuro y la planificación y la ejecución están orientadas a convertir la visión de futuro en realidad. Es decir, que pone en práctica las acciones requeridas y asume los riesgos del cambio.

Los proveedores que tienen un enfoque estratégico alto y medio han mejorado sus competencias endógenas, lo que ha podido ser comprobado en sus cuatro dimensiones: en sus capacidades innovativas, en el nivel de aseguramiento de la calidad, en capacitación y gestión social. En estos casos presentan un nivel alto y medio de sus competencias endógenas. Al contrario, las firmas con bajo desarrollo de competencias endógenas también aplican en bajo grado la gestión con enfoque estratégico. O sea que se confirma que esta forma de gestión se relaciona con la adopción de comportamientos innovativos en las firmas y con el desarrollo de sus competencias endógenas.

Los proveedores que desarrollan su gestión con enfoque estratégico construyen un vínculo más fuerte con la firma núcleo. En el caso de empresas con enfoque estratégico alto y medio se comprobó que el vínculo con la firma núcleo creció y, en otros casos, se mantuvo. La existencia de mantener un vínculo con la firma núcleo en forma sostenida en el tiempo, ya por sí mismo hace que se fortalezca la relación. Esto se verifica a través del aumento y mantenimiento del nivel de ventas a la bodega núcleo de las empresas. Aún ha tenido un efecto positivo en el desarrollo y sostenimiento de las relaciones comerciales con la bodega núcleo en las empresas que al menos aplican en bajo grado el enfoque estratégico.

La gestión basada en el enfoque estratégico en las empresas vitícolas favorece la estabilidad o duración del vínculo, pero no necesariamente la formalización de estas relaciones comerciales con la firmas núcleos a través de contratos escritos, ya que este aspecto se da solamente en un tercio de los proveedores vitícolas analizados, porque predomina la costumbre tradicional de realizar acuerdos de palabra, basados en relaciones de mutua confianza.

En aquellos proveedores que actúan con enfoque estratégico alto y medio, existen relaciones de intercambio de información y conocimiento con la firma núcleo, aunque éste es el aspecto más débil de los vínculos y de menor desarrollo en la trama. Además, refleja el predominio de la firma núcleo en la construcción de estos vínculos en función de sus necesidades y exigencias, por lo que influye directa e indirectamente en la gestión de sus empresas proveedoras de uvas de calidad.

BIBLIOGRAFIA

Albornoz, F.; Milesi, D. y Yoguel, G., 2004: “Tramas productivas en viejos sectores: metodología y evidencia en la Argentina”. En *Revista Desarrollo Económico*, Vol. 43, N° 172, enero-marzo, pp. 545-571.

Aspiazu, D. y Basualdo, E., 2000: *El Complejo Vitivinícola Argentino en los noventa: potencialidades y restricciones*. CEPAL (HOL/97/S93), Diciembre 2000, 202 p.

Aspiazu, D. y Basualdo, E., 2002: *La trama vitivinícola argentina a principios del Siglo XXI. Rasgos estructurales, mutaciones en el contexto operativo sectorial y lineamientos de políticas públicas*. Diciembre 2002. Mimeografiado, 108 p.

Becattini G., 1992. Le District Marshallien : une notion socio-économique. En : *Les régions qui gagnent*. Benko G. et Lipietz A. (dir.) Paris : PUF, Paris, p. 35-55. Citado por Fournier, S. y Requier-Desjardins, D., 2002 : Les relations horizontales au sein des systèmes agroalimentaires localisés: un état de la question. Etudes de cas au Bénin. En : *I Congreso Internacional SIAL*, Montpellier, Octubre 2002.

Becattini, G. ,1990: "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. En: F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger (eds) *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Geneva: International Institute for Labour Studies. Citado por: Yoguel, G., 2004: *Proyecto “Tramas productivas, Innovación y Empleo en la Argentina”*. Programa de Áreas de Vacancia (PAV), Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica-FONCYT. Mimeografiado, 77 p.

Bellandi, M., 1989: “Capacità innovativa diffusa e sistema locali di imprese”. En: Becattini, G., *Modelli Locali di Sviluppo*, Bologna, Il Mulino. Citado por: Yoguel, G., 2004, op cit.

Bisang, R., Novick, M., Sztulwark, S. y Yoguel, G., 2004: *Las redes de producción y el empleo: elementos básicos para la formulación de políticas públicas*. Lima: OIT. Mimeo, enero 2004. Citado por: Yoguel, G., 2004, op cit.

Bisang, R. y Gutman, G., 2005: “Acumulación y tramas agroalimentarias en América Latina”. En: *Revista de La Cepal*, N° 87, Diciembre, pp. 115-129.

Blum, A., 2001: *Reconversion et exclusion dans la filière viti-vinicole en Uruguay*. Mémoire de DEA. Université de Toulouse le Mirail, 131 p.

Bocco, A. 2007: “Transformaciones sociales y espaciales en la vitivinicultura mendocina”. En: M. M. Radonich y N. G. Steimbregger (comp.), *Reestructuraciones sociales en cadenas agroalimentarias*. Cuaderno GESA 6. Bs. As.: Editorial La Colmena, pp.111-143. 260 pág. 1era. Ed.

Bocco, A., 2009: “Reestructuración vitivinícola, integración agroindustrial y nuevas relaciones entre las bodegas y los productores de uvas finas”. En: *Las revoluciones del vino. Una antología histórica*. A. Mateu y S. Stein (compiladores). Buenos Aires: EDIUNC, pp. 77 a 122.

Bocco, A., Alturria, L., Gudiño, J., Oliva, J., Ruiz, A.M., Salvarredi, G. y Vila, H., 2007a: “La trama vitivinícola en la provincia de Mendoza”. Capítulo 2. En: *Tramas productivas, innovación y empleo en la Argentina*. M. Delfini, D. Dubbini, M. Lugones e I. Rivero (Editores). Bs. As.: Editorial Prometeo-Universidad Nacional General Sarmiento.

Bocco, A., Delfini, M., Dubbini, D., Roitter, S. y Amorío, D., 2007b: “Nuevas formas de organización del trabajo y calidad de empleo. Un estudio comparativo de las tramas automotriz y vitivinícola en Argentina”. En: *CD del V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. “Hacia una nueva civilización del trabajo”*. Montevideo, 18 al 20 de abril de 2007. Organizado por ALAST, Asociación LA de Sociología del Trabajo.

Borges-Andrade, J.E., Escobar, M.D., Palomino, J., Saldaña, R., de Souza Silva, J., 1995: *Planificación estratégica en la administración de la investigación agropecuaria*. Fascículo 2 de la serie “Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria”. Cali, Colombia: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional, (ISNAR).

Dean, B.V.; Cassidy, J.C. (eds.), 1990: *Strategic management: Methods and studies*. New Cork, Estados Unidos de Norteamérica: North-Holland. Citado por Gálvez, S., Novoa B., A. R., de Souza Silva, J., Villegas, M., 1995: *El enfoque estratégico en la administración de la investigación agropecuaria*. Fascículo 1 de la serie “Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación

para la Administración de la Investigación Agropecuaria”. Cali, Colombia: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional, (ISNAR).

D’ Souza, A., 1996: *Descubre tu liderazgo*. Santa Fe de Bogotá D.C.: Grupo Editorial Latinoamericano, Paulinas.

Gaj, L., 1987: *Administracao estrategica: serie Fundamentos*. Sao Paul, Brasil: Editora Atica. Citado por Gálvez, S. et al, 1995, op. cit.

Gaj, L., 1990: *Tomando a administracao estrategica possivel*. McGraw-Hill. Citado por Gálvez, S. et al, 1995, op. cit.

Gálvez, S., Novoa B., A. R., de Souza Silva, J., Villegas, M., 1995: *El enfoque estratégico en la administración de la investigación agropecuaria*. Fascículo 1 de la serie “Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria”. Cali, Colombia: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional, (ISNAR).

Godet, M., 1987: *Scenarios and strategic management*. Londres, Inglaterra: Butterworths. Citado por Gálvez, S. et al, 1995, op. cit.

Fournier, S.y Requier-Desjardins, D., 2002 : Les relations horizontales au sein des systèmes agroalimentaires localisés: un état de la question. Etudes de cas au Bénin. En : *I Congreso Internacional SIAL*, Montpellier, Octubre 2002.

Hax, A. y Majluf, N., 1993: *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen, 513 pág.

Humphrey J. y Schmitz H., 2001: “Governance in global value chains“ En: *IDS Bulletin*, Vol. 32, N° 3. Citado por: Yoguel, G., 2004, op.cit.

Johnson, G., 1987: *Strategic change and the management process*. Nueva Cork, Estados Unidos de Norteamérica: Basil Blackwell. Citado por Gálvez, S. et al, 1995, op. cit.

Lundvall, B.A., Johnson, B., Andersen, E.S. y Dalum, B., 2001: “National systems of production, innovation and competence building”. En: *Research Policy*, No. 2. Citado por: Yoguel, G., 2004, op.cit.

Marradi, A., Archeti, N. y Piovani, J.I., 2007: *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores S.A., 321 p.

Meyer-Stamer J., 1998: “Path dependence in regional development: persistence and change in three industrial clusters in Santa Catarina, Brazil”. En: *World Development*, Vol. 26, 8. Citado por: Yoguel, G., 2004, op.cit.

Mintzberg, H. y Quinn, J., 1995: *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice Hall. 1st ed. Upper Saddle River, 641 p.

Neiman, G. y Bocco, A., 2001: “Globalización, reestructuración empresaria y mercados de trabajo en la vitivinicultura argentina”. En: *2001 Meeting of the Latin American Studies Association*, Washington DC, 6-8 de setiembre de 2001, 20 p.

Neiman, G. y Bocco, A., 2005: “Estrategias empresarias y trasnacionalización de la vitivinicultura en la Argentina”. En: *Acerca de la globalización en la agricultura. Territorios, empresas y desarrollo local en América Latina*. J. S. Barbosa Cavalcanti y G. Neiman (Comp.). Bs. As.: Ediciones Ciccus, pp. 205-227.

Nonaka I. y Takeuchi H., 1994: *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Londres: Oxford University Press. Citado por: Yoguel et al, 2004, op. cit.

Novick, M., 1999: “La organización del trabajo en América Latina”. En: E. de la Garza (comp.) *Sociología del Trabajo en América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.

Novick, M., 2002: “Aprendizaje y conocimiento como ejes de la competitividad, capacitación e innovación en dos tramas productivas de la industria manufacturera argentina”. En: María de Ibarrola (edit): *Sistemas locales y capacitación*. Montevideo: Cinterfor-OIT. Universidad de León, RET.

Novick, M. y Gallart, A., 1997: *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo: Cinterfor/OIT, RET.

OCDE/EUROSTAT, 2006: *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. OCDE-Eurostat, 3ª. Edición, Traducción española Grupo Tragsa, 194 p.

Olarte, R.H. s/f: *Toma de decisiones y liderazgo*. Colombia: Bucaramanga-Santader.
www.monografias.com

Oliveira, D.P. y Reboucas, 1992. *Planeamiento estratégico: Conceptos, metodología, prácticas*. Sao Paulo, Brasil: Atlas. Citado por Gálvez, S. et al, 1995, op. cit.

Porter, M., 1985: *Ventaja Competitiva*. México D.F.: CECOSA. Primera Edición.

Rodríguez, J., 1997: *Administración Estratégica: una necesidad actual*. SICAC S.A. de C.V.
www.upch.edu.pe/upchvi/opyd/herramientas/libros/1Universidad%20y%20planificacion.pdf

Ruiz, A. M. y Vila, H., 2001: “Cambios estructurales y estrategias de los actores de la cadena vitivinícola argentina”. En: *Workshop sobre vitivinicultura*, Universidad de Bolonia-Italia. Mimeo.

Rullani, E., 2000: “El valor del conocimiento”. En: Boscherini, F. y Poma, L. (comp.) *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global* Madrid: Miño y Dávila Editores. Citado por: Yoguel, G., 2004, op. cit.

Schmitz, H., 1995: “Collective efficiency: growth path for small-scale industry”. En: *Journal of Development studies*, 31/4. Citado por: Yoguel, G., 2004, op. cit.

Teubal, M., 1995: *Globalización y expansión agroindustrial. ¿Superación de la pobreza en América Latina?* Bs. As.: Ediciones Corregidor, 268 p.

Williamson, O. E., 1989: *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica/Economía Contemporánea. <http://www.lums.lancs.ac.uk/mktg/Staff/harrison.htm>.

Wright, P., Pringle, C.D. y Kroll, M.J., 1992: *Strategic management: Text and cases*. Boston, Estados Unidos de Norteamérica: Allyn and Bacon. Citado por Gálvez, S. et al, 1995, op. cit.

Yoguel, G., 2000: “Creación de competencias en ambientes locales y en redes productivas”. En: *Revista de la CEPAL*, N° 71, Santiago de Chile.

Yoguel, G., 2004: *Proyecto “Tramas productivas, Innovación y Empleo en la Argentina”*. Programa de Áreas de Vacancia (PAV), Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica-FONCYT. Mimeografiado, 77 p.

Yoguel, G., Milesi, D. y Novick, M., 2003: *Entorno productivo y ventajas competitivas: el caso de una trama siderúrgica*. Buenos Aires: UNGS, Colección investigación, Serie Informes de Investigación N° 15.

Yoguel, G., Novick, M. y Marín, A., 2000: *Production networks: linkages, innovation processes and social management technologies. A methodological approach applied to Volkswagen case in Argentina*. Dinamarca: Electronic paper, DRUID 11/2000. Citado por: Yoguel, G., 2004, op. cit.

Yoguel, G. y Boscherini, F., 1996: *La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: El caso de las Pymes exportadoras argentinas*. CEPAL, Documento de Trabajo N° 71.

Zarifian, P., 1999 : *Objectif competence*. Paris: Editions Liaisons. Citado por Novick, M., 2002, op. cit.

ANEXO

PROYECTO PAV: “TRAMAS PRODUCTIVAS, INNOVACIÓN Y EMPLEO”

ENCUESTA A PROVEEDORES DE UVAS DE CALIDAD DE LA TRAMA VITIVINÍCOLA DE MENDOZA

CAPÍTULO H: INNOVACIÓN EN GESTION: ENFOQUE ESTRATÉGICO

800) ¿Conoce la cantidad de has aproximada de las variedades que Ud. produce que están cultivadas en Mendoza?

1. SI..... 2. NO..... (Pase a **801**) 3. NS/NC (Pase a **801**)

En **caso afirmativo** complete:

Variedades	Has

801) ¿En Mendoza, se pagan **precios diferenciados por calidad** para las variedades de uva que Ud. produce y provee a la empresa ABCD?

1. SI..... 2. NO..... 3. NS/NC.....

802) ¿Conoce anticipadamente los **precios de referencia** para las variedades de uva que Ud. vende a la bodega ABCD?

1. SI..... 2. NO..... 3. NS/NC.....

803)

a. ¿Los **precios** que le paga a Ud. la bodega ABCD **por variedad** son superiores o inferiores a los precios de mercado para la calidad de uvas que Ud. le vende?

1. Superiores 2. Inferiores 3. Iguales 4. NS/NC.....

b. ¿Por qué?

.....

804) ¿Por qué ha elegido a la bodega ABCD para venderle sus uvas?

.....

805) ¿Conoce qué tipo de **VARIEDADES** de uva compra la bodega ABCD?

1. SI..... 2. NO..... 3. Ns/Nc.....

806) ¿Conoce las **CANTIDADES** de uva que compra la bodega ABCD año a año en el mercado de uvas de la/s variedad/es que Ud. le provee?

1. SI 2. NO 3. Ns/Nc

807)

a. ¿Conoce si las **cantidades** de uva que compra ABCD **por variedad** han aumentado, disminuido o se han mantenido estables en los últimos 5 años?

1. Aumentado 2. Disminuido 3. Se han mantenido (Pase a **808**) 4. NS/NC.....

b. En caso de **respuesta 1 o 2** ¿conoce cuáles son las **VARIEDADES** que han sufrido **modificaciones** en las compras por parte de ABCD en los últimos 5 años?

1. SI.... → **b.1** ¿Cuáles son esas variedades?.....

2. NO 3. Ns/Nc

c. En caso de **respuesta 1 o 2** en **807.a** ¿Por qué considera que ha habido estos cambios en las **estrategias de compra** de la Bodega ABCD?

.....

808)

a. En los últimos 5 años ¿Ud. le ha vendido siempre la/s misma/s **variedad/es** de uva a ABCD?

1. SI (Pase a **809**) 2. NO 3. Ns/Nc (Pase a **809**)

b. En **caso negativo** ¿qué variedades han cambiado (aumentado o disminuido)?

1. Aumentado: (nombre de la/s variedad/es).....
 2. Disminuido: (nombre de la/s variedad/es)

809)

¿Por qué cree que la bodega ABCD lo ha elegido a Ud. como proveedor?

.....

810)

a. ¿Sabe si las **uvas** que Ud. le vende a la bodega ABCD **son estratégicas** para los objetivos productivos y comerciales de esa empresa?

1. SI 2. NO (Pase a **811**) 3. Ns/Nc (Pase a **811**)

b. En **caso afirmativo** ¿Por qué son estratégicas?

En una Escala de 0 a 3 (0= No es importante 1= Poco importante 2 =Medianamente importante 3= Muy importante). Puede marcar más de una opción.

Son estratégicas por:	Escala 0 a 3
1. Por la calidad de sus uvas	
2. Por el precio	
3. Por el volumen vendido	
4. Por la zona de procedencia	
5. Porque no hay suficiente uva de esa variedad y/o calidad en el mercado	
6. Porque lleva trazabilidad	
7. Por la proximidad a la bodega	
8. Por las características organizativas y/o productivas de su empresa	
9. Otro (especificar)	

811) ¿Cuáles son las **características** que busca la bodega ABCD en el tipo de uvas que Ud. le vende?

.....
.....
.....

812) ¿**Planifica** su producción para responder a esas características?

1. SI 2. NO..... 3. NS/NC.....

813)

¿Le **comunica** a su personal las exigencias o características de las uvas compradas por la bodega ABCD?

1. Siempre..... 2. A veces..... 3. Nunca.....

814) ¿Ha habido cambios en las **exigencias de calidad** en las variedades de uvas que Ud. le vende a ABCD en los últimos 5 años?

1. Aumentó las exigencias de calidad 2. Mantuvo las exigencias de calidad.....

815)

a. ¿Ha cambiado, en los últimos 5 años, las **variedades** y/o el **manejo de su cultivo** para adaptarse a las demandas de la bodega ABCD?

1. SI 2. NO (Pase a **817**) 3. NS/NC (Pase a **817**)

b. En caso de **respuesta afirmativa**

b.1 ¿Qué cambios ha introducido en su/s finca/s?

Variedades:.....
.....

Manejo:
.....

b.2 ¿Cuál es el **monto** aproximado que ha **invertido** para realizar estos **cambios**?

\$.....

b.3 ¿Ha mejorado la **rentabilidad** de su *empresa/finca* a partir de la introducción de estos **cambios**?

1. SI..... (Pase a **816**) 2. NO 3. NS/NC (Pase a **816**)

c. En caso de **respuesta negativa**

Si no ha mejorado la rentabilidad de su *empresa/finca* ¿qué lo motivó a introducir dichos cambios?

.....
.....
.....

816)

a. ¿Ha tenido **conflictos** o **resistencias** por dificultades de adaptación de su personal a los cambios introducidos en su empresa en los últimos años?

1. SI..... 2. NO..... (Pase a **817**) 3. NS/NC (Pase a **817**)

b. En caso afirmativo

b.1 ¿qué tipo de **conflictos** o **resistencias** se presentaron?

.....
.....
.....

b.2 ¿cómo fueron resueltos?

.....
.....
.....

817)

a. ¿Desea seguir siendo **proveedor** de la empresa ABCD?

1. SI 2. NO 3. NS/NC

b. ¿Está satisfecho de esta **relación comercial**, es decir de compra y venta de uvas, con la bodega ABCD? Marcar con una X.

0. No estoy satisfecho 1. Estoy poco satisfecho
2. Estoy medianamente satisfecho 3. Estoy muy satisfecho

c. ¿Puede justificar su respuesta?

.....

d. En caso de respuesta **0, 1 o 2** en **817.b** ¿Qué cosas serían necesarias para mejorar esta relación?

.....
.....

818)

a. ¿Sabe si podrían ocurrir cambios en las **estrategias de compra** de uvas a proveedores por parte de la bodega ABCD en los próximos 5 años?

1. SI 2. NO (Pase a **819**) 3. NS/NC (Pase a **819**)

b. En **caso afirmativo** ¿cuáles podrían ser esos **cambios**? (Puede marcar más de una opción)

Cambios:	Marcar con X
1. Cantidad de uvas compradas	
2. Variedades compradas (especificar)	
.....	
3. Variedades no compradas (especificar)	
.....	
4. Precio	
5. Zona de procedencia de las uvas	
6. Incorporación de nuevos proveedores	
7. Abandono de algunos proveedores actuales	
8. Mayor exigencia de calidad	
9. Otro	

819)

a. ¿Tiene interés en **aumentar** sus ventas a la empresa ABCD?

1. SI..... 2. NO..... (Pase a **820**) 3. NS/NC..... (Pase a **820**)

b. En **caso afirmativo** ¿Qué **OBSTÁCULOS** tendría que superar para alcanzar ese objetivo?

.....
.....
.....

820)

a. ¿Tiene **METAS PRODUCTIVAS** para los próximos 5 años?

1. SI..... 2. NO..... (Pase a **823**) 3. NS/NC..... (Pase a **823**)

En **caso afirmativo**.

b. ¿Cuáles son sus **metas productivas** para dentro de 5 años?

.....
.....
.....

c. ¿Cuáles son las **ACCIONES** que llevará a cabo en los próximos 3 años para alcanzar esas metas?

.....
.....
.....

821)

a. ¿**Planifica** las actividades a nivel productivo año a año?

1. SI..... 2. NO..... (Pase a **822**) 3. NS/NC..... (Pase a **822**)

b. En **caso afirmativo** ¿Cuáles son las actividades planificadas a nivel productivo para 2007 para alcanzar esas metas?

.....
.....
.....

822)

a. ¿Conoce a los **otros proveedores** de uva de la bodega ABCD?

1. SI..... 2. NO..... (Pase a **825**) 3. NS/NC (Pase a **825**)

b. En **caso afirmativo** ¿ha tenido oportunidad de intercambiar información con ellos?

1. SI 2. NO..... (Pase a **823**) 3. NS/NC..... (Pase a **823**)

c. En **caso afirmativo**

c.1 ¿Qué tipo de información han compartido?

.....
.....
.....

c.2 ¿Han realizado alguna vez algún tipo de actividad conjunta (capacitación, asociación gremial) con los otros proveedores de la bodega ABCD?

.....
.....
.....

823)

a. ¿Conoce el **PRECIO** al que venden sus uvas a la bodega ABCD los otros proveedores que le proveen la/s misma/s variedad/es que Ud.?

1. SI..... 2. NO..... (Pase a **824**) 3. NS/NC..... (Pase a **824**)

b. En **caso afirmativo** ¿es superior, inferior o igual al que recibe Ud. por sus uvas?

1. Superior..... 2. Inferior..... 3. Igual..... 4. NS/NC

824) ¿La **CALIDAD de uvas** que Ud. le provee a ABCD es superior, inferior o igual que la de los otros proveedores de ABCD?

- 1. Superior.....
- 2. Inferior.....
- 3. Igual
- 4. NS/NC

825)

a. ¿Cómo **se ve** Ud. en los próximos 5 años como proveedor de uvas de la empresa ABCD?

- 1. En la misma posición
- 2. En una posición superior a la actual
- 3. En una posición inferior a la actual

b. ¿Podría justificar su respuesta?

.....

.....

.....

826) VISIÓN:

¿Ud. cómo desearía ver a su empresa dentro de 5 años?

(Si se le dieran todas las condiciones favorables:

- 1. Haber mejorado la calidad y que esa calidad sea reconocida en el precio pudiendo lograr una rentabilidad que asegure la sustentabilidad de la empresa y que entusiasme a su hijo para que asuma la continuidad.
- 2. Incrementar la superficie y avanzar en el largo plazo hacia la construcción de una pequeña bodega familiar o hacerlo en sociedad con los vecinos del lugar.
- 3. Lograr exportar el 80% de esos vinos).
- 4. Lograr una mayor integración con ABCD y tener contratos a largo plazo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....