

LOS ANTECEDENTES

El impacto del Mercosur y los datos del Sector

En los primeros años de la década del '90 el sector vitivinícola atravesaba una difícil situación.

El nuevo escenario regional con el advenimiento del MERCOSUR dejaba ver todas las carencias del sector.

Al momento de la firma por parte de los gobiernos de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (26 de marzo de 1991) del Tratado de Constitución del Mercado Común del Sur, que entró en vigor en noviembre de ese año y que preveía la conformación de un mercado común entre los cuatro países a partir del 1 de enero de 1995, se consideraba que el sector vitivinícola uruguayo no tendría posibilidades de subsistencia en el marco de dicho Mercado Común, dadas las desventajas que tenía frente a los respectivos sectores de los restantes países vitivinícolas del MERCOSUR

Durante este período un grupo de productores que venía participando activamente en un Grupo Crea desde 1988 veían como una posible solución volcar la experiencia que habían adquirido dentro del grupo, para comenzar a trabajar en un proyecto que los ayudara a sobrevivir ante factores tan adversos.

Según datos de INAVI el número de las bodegas elaboradoras registró una disminución del 35% en el período 1990-2002.

Observándose una clara tendencia de "salida" de la industrialización de las unidades menores de medio millón de litros de elaboración.

Las bodegas que dejaron de elaborar en el período 1990-2002 tuvieron diferentes destinos. El 38% abandonó definitivamente el sector, el 28% se fusionó o integró a otras empresas, el 14% pasó a vender su uva a terceros dejando la elaboración propia, el 11% se transformó en bodegas

fraccionadoras comprando el vino a granel, el 6% hizo transferencia de las instalaciones y el 5% restante está siendo utilizado como depósitos de vino. Sin duda estos datos se veían con gran preocupación para quienes hoy integran Grupo Granjastar.

Describiremos brevemente las condiciones iniciales de cada uno de ellos:

Walter Díaz trabaja hoy en su campo de 15 hectáreas junto a su hermano y familia. Del trabajo diario en el predio depende el sustento de la familia. Continúan así con la tradición de sus padres y abuelos. Los que se dedicaron al cultivo de la vid y frutales desde comienzos del siglo XX. Antes del inicio de este emprendimiento, la producción la comercializaban en bodegas de la zona y a través de comisionistas en el mercado modelo. A partir del año 1980 forman su propia bodega. La comercialización de la misma era a granel, y un porcentaje muy pequeño en damajuanas de 10 litros ya que requería un bajo costo operativo. Esta asociación a Grupo Granjastar la visualizan como “un gran paso, buscando no depender de la figura del intermediario “bodeguero”, y poder obtener mayores ingresos para reinvertir en su producción.”

En aquel momento contaban con 3,5 hectáreas de viñedos en su mayoría en espaldera baja, con predominio de frutilla e híbridos, y frutales de hoja caduca: durazneros y manzanos.

Inician el proceso de reconversión de los viñedos a partir de la década del 90.

La familia adquirió con mucho esfuerzo 7 hectáreas de campo que se destinaron a plantar vid en el año 2004.

Hoy día los viñedos reconvertidos suman en su conjunto 15 hectáreas.

Carlos Merino es egresado de la escuela de vitivinicultura, recibiendo el Título de Técnico Vitivinícola.

Continúa la tradición de su familia en el cultivo de la vid, y elaboración de vino a pequeña escala.

En el año 1988 trabajaba viñedos en espaldera baja, con predominio de frutilla e híbridos, ciruelos y membrillos y vivero de árboles frutales.

Los vinos que se elaboraban se vendían fundamentalmente a otras bodegas en forma de granel, y un porcentaje pequeño en damajuanas de 10 litros con la marca "El Matrero", esta venta se realizaba en el interior del país, especialmente en los departamentos de Durazno y Tacuarembó, lo que aumentaban los costos de su distribución.

En 1988 comienza en forma sostenida la reconversión del viñedo, erradicándose los frutales y la parte dedicada al vivero, transformándose netamente en un predio vitícola. Se construyeron importantes reservas de agua para riego en caso de ser necesario.

Este proceso ha requerido de una gran inversión, buscando obtener mayor calidad y rendimiento.

Se trabajan hoy 7 hectáreas de viñedo y en el mismo predio se encuentra la Bodega para realizar la elaboración de los vinos.

Carlos Pizzorno continua la tradición de su abuelo Francisco García, que construyó una pequeña bodega en el año 1910.

Es egresado de la escuela de vitivinicultura, recibiendo el Título de Técnico Vitivinícola.

En 1988 los viñedos eran en espaldera baja, con predominio de frutilla e híbridos, y frutales de hoja caduca: durazneros, manzanos y perales.

La producción la vendía en forma de granel a otras bodegas, y un porcentaje menor en damajuanas de 10 litros.

Desde 1988 Carlos Pizzorno comienza un proceso de reconversión, erradicando los montes frutales menos productivos: durazneros y manzanos de baja calidad. La reconversión del viñedo se ha realizado en forma sostenida, eliminándose paulatinamente casi todos los cuadros en espaldera baja de frutilla y mezcla con harriague e híbridos.

En su lugar se han implantado variedades de *Vitis* viníferas, con plantas certificadas.

Este proceso ha requerido de una gran inversión, buscando obtener mayor calidad y rendimiento.

DEFINIENDO LOS RASGOS DE LA EMPRESA.

Entre un "Modelo Asociativo", una "Alianza estratégica para la mejora de la Competitividad", o "Cooperativa de Trabajo".

Podemos decir que este caso de éxito asociativo en el sector vitivinícola uruguayo, toma aspectos jurídicos de distintos modelos de organización empresarial. Analicemos cada uno de ellos en el caso concreto

Grupo Granjastar está integrado por productores de la zona rural de Canelón Chico, en el Departamento de Canelones al sur de Uruguay. Zona con un paisaje y tradición netamente vitivinícola.

“La historia cuenta que a comienzos de la década del 90 y en el seno del Grupo CREA Viticultores Canelones, se empieza a gestar lo que es hoy GRUPO GRANJASTAR”

“El camino hacia el objetivo no fue nada fácil, porque además de ser un proyecto relativamente ambicioso, las experiencias que había en el país dentro del sector vitivinícola no eran buenas.

“Tres productores emprendimos el largo camino. Como primer paso tratamos de transmitir la idea a otros colegas, ésta fue una de las tareas más difíciles, ya que dudaban del éxito de este proyecto. En agosto de 1993 comenzamos a reunirnos.”

“En efecto la primera tarea estaba cumplida, y alrededor de una mesa en un Club Social de la zona empezamos a darle forma a la idea.”

Hoy destacan sus socios que, *“La honestidad y la confianza fueron la base para comenzar el camino.* Estábamos muy seguros de que debíamos explotar al máximo el potencial que teníamos en nuestros viñedos en proceso de reconversión.”

“Las primeras ideas apuntaban a formalizar dentro de una figura jurídica el agrupamiento de estos productores, evitar la competencia entre ellos y lograr la independencia respecto de los intermediarios.

En el año 1997 y habiendo cumplido todas las formalidades, el 3 de marzo de ese año inicia actividades la empresa Granjastar S.A., con la habilitación por parte de INAVI para funcionar como grupo.”

Aquellos valores que destacaron los socios son los que funcionaron de filtro entre quienes participaron de las reuniones y los que en definitiva concretaron el proyecto.

Hasta aquí los rasgos que prevalecen son los de un modelo meramente asociativo, pasando por diferentes etapas y compromisos hasta llegar a volcar la totalidad de la producción de cada uno al proyecto, darse una organización política y trabajar bajo una misma marca en común con la que comercializarían los vinos.

Veamos porqué hay aspectos de alianza estratégica.

Para cerrar el proceso productivo, cultivo de la vid, (para el caso, en pleno proceso de reconversión y expansión), elaboración del vino, nos está faltando la comercialización.

Es así como a este proyecto se suma un socio estratégico, que al inicio de Grupo Granjastar, se dedicaba a la distribución de vinos, básicamente en el departamento de Montevideo. Como no tenían producción propia, los costos de la elaboración del vino eran muy altos.

La alianza estratégica viene dada por la siguiente ecuación: los socios productores tienen asegurada la colocación total de lo que producen ya que tienen dentro del Grupo al principal canal de distribución; mientras que la parte distribuidora tiene garantizada la producción y elaboración de vinos de excelente calidad

Si bien desde el comienzo la figura legal es una sociedad anónima, el funcionamiento interno tiene un perfil cooperativo.

¿Cuál es la base de esta afirmación?

“Las cooperativas de trabajo aparecen como una de las alternativas más viables para responder al desafío de generar empleo. Pero su valor no sólo radica en ser fuente para la creación de empleo, sino también en el hecho de que funcionan como un entramado, porque conforma una red de relaciones y vínculos que rescatan a las personas del aislamiento al compartir tareas, sentimientos, normas y valores; y también es una envoltura que actúa como barrera de protección para los que pertenecen a la misma.

No es suficiente con la simple creación de cooperativas de trabajo, estas deben ser competitivas y eficientes para insertarse en el mercado, sin perder de vista sus principios y valores.”

“Las cooperativas de trabajo son organizaciones que, sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, proveen de trabajo a sus asociados en forma equitativa buscando su elevación tanto económica, cultural, asistencial, social y profesional.”

“La forma en que se dirige y administra una empresa es esencialmente resultado de dos variables: como se toman las decisiones y quién las toma. El problema básico de la gestión cooperativa reside en la distribución de las decisiones entre distintas instancias de la organización. Distribución que implique un mínimo de eficiencia para operar y a su vez haga efectivo el principio de participación y gestión democrática. Por lo tanto es necesario definir cuáles son los temas en los que se requerirá la intervención directa de los cooperativistas y aquellos en los que participarán mediante la elección de representantes o delegados. Para ello es necesario reconocer la existencia de distintos niveles de decisión:

1. Las decisiones estratégicas son las que afectan el funcionamiento de una organización durante un tiempo prolongado, por ejemplo decisiones sobre distribución de excedentes o reinversión.
2. Las decisiones operativas, por su parte, son las que se relacionan con la ejecución de las decisiones estratégicas. Son las que se toman diariamente para poner en funcionamiento cada área de la cooperativa, por ejemplo: la distribución de los turnos de trabajo.

Por lo tanto el desafío organizativo de las cooperativas de trabajo es conciliar las decisiones operativas y las estratégicas; la eficiencia administrativa y la democracia cooperativa

¿Cómo se resuelven estos aspectos en Grupo Granjastar?

La participación accionaria depende de dos variables fundamentales: ingreso de vino al Grupo (en litros) y Ventas mensuales (en litros).

Por tanto los socios, en ese sentido no están en un plano de igualdad; sin perjuicio de ello la estructura organizativa prevé un órgano de decisión superior y permanente integrado por los propios socios, desde donde se

resuelven los aspectos estratégicos de la Empresa y donde todos están en plano de igualdad.

La figura de Presidente es meramente jurídica sin peso en las resoluciones que se dan en forma democrática.

Este órgano tiene una coordinación externa (contratada), lo que permite una mirada neutral por encima de los intereses individuales y con poder de resolución en todos los aspectos operativos, que están a su cargo.

Así se busca obtener el mejor equilibrio entre los tiempos administrativos y operativos y el proceso de la toma de decisiones.

Los integrantes del Grupo consideran que este aspecto que acabamos de describir es una de las claves para el éxito y la continuidad de la Empresa.

Tenemos que destacar otro aspecto del funcionamiento interno del Grupo, ahora desde lo estrictamente administrativo.

Los socios productores cobran de forma mensual, proporcionalmente al aporte que hicieron de vino y sobre las ventas mensuales.

Parece obvio aclarar, pero los socios lo destacan así, *“el vino que está en las piletas se cobra cuando se vende”*, entonces eso hace que el interés por la comercialización también se traslade a quienes producen.

Por su parte los precios del vino a granel y precio final del vino fraccionado en los distintos envases se van fijando según el mercado, tratando de favorecer a los productores (para el caso del vino a granel), pero no quedar fuera de precio en el mercado.

Desde hace algunos años se han implementado precios diferenciales por mejor calidad, tomando como referencia, entre otras variables la graduación alcohólica. Estas medidas buscan que los socios se esfuercen por cada vez más, trabajar en lograr la mayor calidad en la producción, y dado también, porque desde la perspectiva de la comercialización son los de mayor margen de rentabilidad.

Sustentabilidad económica de la empresa.

Pertenecer a Grupo Granjastar desde hace casi 10 años, de los 15 que el Grupo tiene de funcionamiento ininterrumpido (lo que, por otra parte, es una muestra del éxito del mismo), me ha llevado a escuchar algunas expresiones muchas veces, y que se enfatizan como fundamentales para seguir existiendo. Uno de ellos, es el que versa *“la empresa desde el principio se ha financiado exclusivamente con fondos propios”*. *“La empresa está completamente saneada”*

¿Cómo se logró esto?

La estructura de costos tiene la particularidad de que en los mismos se agrega una % que oscila entre el 5 y 10 % para el mejor funcionamiento de la Empresa y cumple la función de “colchón” frente a las fluctuaciones de un sector muy cambiante.

En cuanto al reparto de utilidades, se establece que parte de los beneficios se reinvierten en mejorar los productos y la eficiencia operativa de la empresa.

Profesionalización e incorporación técnica, sostenida y permanente al equipo de trabajo, con una presencia importante del trabajo de la mujer en puestos de decisión

Diversificación de los canales de distribución, lo que nos permite tener presencia en varios de departamentos del país y trabajar en la concreción durante el año 2011 de la primer exportación.

Mejora Continua

Como muestra de lo anterior, de la visión de mejora continua, y como forma de afianzar el proceso como grupo; en el 2007 realizamos una actividad de casi tres meses, reuniéndonos semanalmente por 4 horas todos los integrantes (incluyendo las áreas operativas), con un consultor externo.

El resultado devino en la *identificación del propósito del grupo, los valores y la definición de misión.*

Propósitos:

- Beneficio para los socios
- Trabajo para la familia actual y futura generación
- Mejora de la calidad en la producción

Valores:

- Confianza
- Solidaridad
- Honestidad
- Entusiasmo
- Unidad
- Calidad

La misión responde a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?

Misión Grupo Granjastar.

“Transformar los frutos de la vid en productos genuinos de alta calidad para un público exigente.

Somos un grupo de personas que trabaja desde la tierra a su mesa con el propósito de satisfacer a nuestros clientes, generando un vínculo basado en la confianza y honestidad.”

Téc. /Asesor: Carina Rodríguez Odera

GERENCIA - GRUPO GRANJASTAR

BIBLIOGRAFÍA:

- PUBLICACIÓN DE LA II Jornada Universitaria sobre Cooperativismo, Economía Solidaria y Procesos Asociativos
- DE FRUTOS; Estela y BERRETA; Alcides, 1999 “Un siglo de tradición. Primera historia de Uvas y Vinos del Uruguay”, Montevideo, Ediciones Santillana S.A.

