

Patrones recientes de las estructuras empresariales en la vitivinicultura mendocina*

Recent Patterns in the Enterprise Structure in Mendoza Wine Making Activity

Adriana Chazarreta**

Resumen

En este trabajo se abordan las estructuras patrimoniales y las formas de organización empresarial en contextos de reestructuración productiva. Los objetivos son establecer el alcance del fenómeno de separación de propiedad y dirección en las empresas vitivinícolas; proponer una primera caracterización de las diferentes estructuras patrimoniales y organizativas del capital y vincular estas diferentes estructuras con los tipos de inserción vitivinícola. Se propone como caso de estudio la actividad vitivinícola de la Provincia de Mendoza (Argentina), la cual ha sufrido importantes transformaciones aproximadamente a partir de los 90, para lo cual son analizados datos provenientes tanto de fuentes secundarias como primarias. A partir del análisis, se identifica que los cambios en los tipos de gestión, en las últimas décadas, no implicaron que el proceso de separación de la propiedad y la dirección del capital se hayan extendido plenamente, lo que se vincula a la diversidad de empresas existentes en la actividad. Entre las empresas que sí distinguen la propiedad y la dirección del capital destacan principalmente las gran tamaño y/o aquellas que registran capital extranjero y se orientan hacia las exportaciones. A su vez, se evidencia claramente la transformación en la gestión de las empresas vitivinícolas familiares, las cuales se caracterizan por una mayor profesionalización en las formas de llevar a cabo tareas y actividades.

Palabras clave: industria vinícola, dirección de la empresa, accionistas, estructura organizativa.

Abstract

This paper addresses the patrimonial structures and organizational forms of the enterprises in a context of productive transformation. The objectives are to establish the extent of the dissociation between property and management in these firms; to propose a first characterization of the different patrimonial and organizational structures, and link these structures with the different types of wine-making enterprises. For this aim, the winegrowing industry in Mendoza state, Argentina (which has suffered several changes during the 1990 decade) is suggested as case study. Data from primary and secondary sources are analyzed; through this analysis it was possible to see that the main changes in management styles during last decades do not imply that all enterprises are characterized by the

* Proyecto “Modelos de desarrollo rural, dinámicas territoriales y cuestión ambiental en la Argentina contemporánea”. PICT-2014-2017. Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCYT); Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica y Ministerio de Ciencia, Técnica e Innovación Productiva.

** Universidad General San Martín, Buenos Aires, Argetina, adchazarreta@gmail.com

separation between property and direction of capital. Thus, bigger firms, those which are owned (total o partially) by foreign capital or those which are oriented to wine exportation are the ones characterized by this dissociation. The time in the wine-making activity does not seem to be related with the management style in these firms. Finally, those firms retained by the owner family had been transformed: they seem to be characterized by a more “professional” management than before.

Keywords: winegrowing industry, company management, shareholders, organizational structure.

Introducción

En este trabajo se abordan los cambios producidos en la estructura del capital y en las formas de organización de las empresas en contextos de reestructuración productiva. Se propone como caso de estudio la actividad vitivinícola de la Provincia de Mendoza (Argentina), la cual ha sufrido importantes transformaciones, aproximadamente a partir de los 90. Entre ellas, el aumento de exportaciones e inversiones extranjeras, la innovación tecnológica, los cambios varietales y en el manejo de los cultivos, la expansión del consumo de vinos finos, la profundización de la integración vertical y la crisis de los productores más pequeños. Además, la diferenciación de productos y los nuevos criterios de calidad plantearon nuevos requisitos de profesionalización de las funciones de conducción en la gestión empresarial y productiva. El estudio se centra en Mendoza, por ser esta la provincia donde se ubica, aproximadamente, el 70% del total de producción de uva y elaboración de vinos de la Argentina.

En trabajos anteriores (Chazarreta, 2012, 2013 y 2014) fueron analizados los impactos de la reconversión en la burguesía vitivinícola; en particular, la medida en que el ingreso de capitales extranjeros había modificado las características de un sector con histórica presencia de sujetos nacionales, donde coexistían grupos económicos, cooperativas y empresas familiares. El análisis mostró el peso relevante que en la estructura económica aún conservan las empresas ligadas a capitales locales y/o nacionales, pese al considerable ingreso de empresas extranjeras y/o transnacionales.

En estos trabajos, el estudio de la burguesía se basó en un anclaje estructural vinculado con la magnitud y características de los recursos y las formas de organización socio-productiva de las empresas. El análisis se concentró en el lugar del capital y en los poderes que de ese lugar se derivan (Poulantzas, 2005). Sin embargo, los interrogantes sobre cómo se ocupa el lugar del capital y qué implicancias tuvieron los cambios ocurridos en las estructuras de las empresas en términos del ejercicio de ese lugar no se abordaron con suficiente profundidad.

El problema refiere así a una cuestión central en el análisis de las burguesías: el de la separación de la propiedad y la dirección del capital. Por ello, se propone abordar las estructuras patrimoniales y empresariales, las cuales se vinculan a la mayor o menor difusión de cargos gerenciales y su impacto sobre la transformación y/o persistencia de una

figura tradicional en la actividad vitivinícola como es el bodeguero-patrón (figura que resume en un mismo sujeto la propiedad y la dirección del capital). Las estructuras patrimoniales refieren a las formas de propiedad (forma jurídica que adopte la empresa) y a la composición interna de quienes formen dicha propiedad: miembros de la familia, inversores, accionistas, directores externos, etc. En cambio, las estructuras empresariales corresponden a las formas de organización de la gestión y del funcionamiento de las empresas para llevar a cabo sus actividades y procesos.

Los objetivos son tres: (1) establecer el alcance del fenómeno de separación de propiedad y dirección en las empresas vitivinícolas y la medida en que se reconfigura el bodeguero-patrón; (2) proponer una primera caracterización de las diferentes estructuras patrimoniales y organizativas de las empresas vitivinícolas, y (3) vincular estas diferentes estructuras con los diferentes tipos de empresas vitivinícolas.

La hipótesis principal es que, si bien se pueden identificar cambios en cuanto al tipo de gestión, la separación de la propiedad y la dirección del capital no se ha extendido totalmente en el conjunto de la actividad vitivinícola. Otra hipótesis planteada es que la existencia de mayores o menores divisiones jerárquicas se asocia a determinadas características diferenciales de las empresas.

El desarrollo de los objetivos se realizará a partir del análisis de datos provenientes de fuentes secundarias, así como de primarias.

A través de datos procedentes de la base del Censo Industrial Provincial (CIP) –realizado en 2003 por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (DEIE), correspondiente al Gobierno de Mendoza– se aproximará al conocimiento del peso que tienen en 2002 las diferentes estructuras organizativas y su relación con diferentes tipos de empresas vitivinícolas. Si bien este relevamiento tenía como unidad estadística el local industrial, posteriormente a su realización la DEIE construyó una base de datos cuya unidad de análisis es la empresa industrial, la cual produce a través de uno o más locales. La empresa se reconstruyó a partir del número de CUIT de cada local. Esta fuente permite cubrir en forma completa el universo de estudio y obtener una primera imagen de la estructura de la propiedad-gerencial para un año bisagra como es el 2002, cuando se devalúa el peso argentino y finaliza la etapa de la convertibilidad. Además, logra reflejar el proceso de ingreso de capitales extranjeros, el cual se concentra, especialmente, entre inicios de los 90 y el 2003. Para cubrir sus limitaciones –pues no permite reflejar lo que sucedió en la actividad a partir de 2002 ni profundizar en las características organizativas de las diferentes empresas–, se relevó información cualitativa a través de entrevistas a propietarios y gerentes de bodegas.³

³ Si bien fueron realizadas 32 entrevistas en dos etapas (2010-2011 y 2014), en este trabajo se decidió exponer, por limitación de espacio, el análisis de diez empresas relevadas. La muestra fue guiada por criterios teóricos respecto a los diferentes tipos de gestión de las empresas vitivinícolas y a la heterogeneidad existente a partir de variables como inicio de la actividad, origen del capital y orientación del mercado.

La conceptualización de los gerentes en las ciencias sociales

La separación de la propiedad y la dirección del capital ha sido abordada en las ciencias sociales desde mediados del siglo XIX, con el surgimiento de las sociedades por acciones. En ese sentido, Marx (1894) analizó las funciones del capital, como la dirección y la vigilancia necesarias para la organización del trabajo colectivo en gran escala. Estas funciones son llevadas a cabo por toda una serie de jefes (directores, gerentes, *managers*) y oficiales (inspectores, capataces), que durante el proceso de trabajo llevan el mando en nombre del capital.

Los desarrollos bibliográficos se pueden sintetizar en dos discusiones fundamentales. Por un lado, si las transformaciones en las grandes empresas y la extensión de las sociedades colectivas (como las sociedades anónimas) implican un cambio del sistema productivo –que supera o trasciende al capitalismo– y la constitución de una nueva clase dominante integrada por estos gerentes, o estos procesos no son más que una profundización del mismo desarrollo del capitalismo. Entre las investigaciones que han tratado esta temática desde diversas perspectivas, se encuentran estudios históricos como el de Berle y Means (1932) con su análisis sobre la corporación moderna, o el de Burnham (1941) con su hipótesis sobre la revolución managerial.

Por otro lado, un segundo debate refiere al análisis respecto a la estructura social en relación a la vinculación entre los propietarios y los gerentes generales: ¿estos últimos conformaban un grupo o clase social diferente a la de los grandes propietarios o, al cumplir las funciones de capital, forman parte de la misma clase burguesa?

Dentro del marxismo, Poulantzas (2005) trató esta problemática en los 70, planteando que la caracterización de ciertos agentes como burgueses “depende del puesto que estos agentes ocupen; de su situación respecto de las relaciones que circunscriben el lugar del capital, e incluso respecto de los poderes que ejercen y que derivan constitutivamente de dichas relaciones” (Poulantzas, 2005: 164). Desde esta visión discute con sociólogos y economistas que consideran que los gerentes y los profesionales con altos cargos se distinguen de los propietarios y constituirían, entonces, la nueva clase dominante. También discute, con aquellos autores (como Mills, 1957; Miliband, 1970) que analizan las clases dominantes en términos de grupos-élites: un grupo serían los propietarios y otro serían los empresarios (Poulantzas, 2005).

Desde el marxismo analítico, Wright (1978) considera inadecuada la propuesta de Poulantzas de categorizar a los directivos que ocupan la posesión y no la propiedad económica como parte de la burguesía. También objeta que su análisis implica considerar la propiedad económica y la posesión como categorías dicotómicas de “todo-o-nada”. Wright (1978) en una primera aproximación, intentó conceptualizar a los gerentes y directivos

asalariados como parte de “posiciones contradictorias de clase”. Posteriormente, reformula esta noción y construye la idea de “múltiples explotaciones” (Wright, 1985).

Otros aspectos que también se han abordado, los cuales no son tratados particularmente en este trabajo, refieren a cómo analizar los intereses específicos de los sujetos que ocupan los puestos gerenciales y cómo se relacionan con los objetivos de eficiencia y rentabilidad de la dinámica empresarial. En ese sentido, para Baran y Sweesy (1969), bajo el capitalismo monopólico existen dos fines de quien ocupa el puesto gerencial: su ascenso en la escala de la dirección y el progreso de la posición relativa de su empresa en el mundo corporativo. En la práctica, desde la perspectiva de estos autores, estos objetivos son indistinguibles ya que el ascenso o permanencia del gerente en la empresa depende de su contribución al progreso de la posición de la compañía. A su vez, desde otra perspectiva, Chandler refiere a la evolución de la función gerencial y destaca que los procesos de expansión de las empresas (a través de la expansión de la integración vertical y de la diversificación) deben ir acompañadas por transformaciones en la estructura (en el diseño de la organización administrativa). En caso que esto no se produzca, lo que surge es la ineficiencia económica, lo cual termina siendo presentada como producto de la incapacidad de los ejecutivos para cumplir con sus funciones básicas (Chandler, 1962; Barbero, 1993).

En las últimas décadas se ha pronunciado el debate, pues la separación entre propiedad-dirección se ha extendido con la profundización del capitalismo. Algunos autores destacan que desde 1990 la organización empresarial ha adquirido nuevas formas: para Boltanski y Chiapello (2002) se pasa de una forma fordista basada en jerarquías rígidas, meritocracia, alto burocratismo y tiempos resueltos a una lógica basada en la autonomía y la flexibilidad de la estructura jerárquica, donde prima la organización del trabajo en equipo o por proyecto, capaz de adaptarse en forma permanente a los cambios tecnológicos.

Si bien en Argentina hay una tradición importante en los estudios de clases dominantes, el tema específico de los cambios a nivel organizacional-empresarial y los efectos de la separación propiedad-dirección ha sido menos explorado. La irrupción de los gerentes de grandes empresas es un fenómeno relativamente nuevo –en comparación con Europa y Estados Unidos–, que comienza a observarse con el desarrollismo en los años 60 y se profundiza en las décadas siguientes con la apertura de la economía argentina y particularmente en los 90, con las privatizaciones y las ventas de empresas nacionales.

En los últimos años han surgido algunas investigaciones centradas en problemas de este tipo, como la de Luci (2016), enfocada en la “élite managerial” y sus características socio-profesionales en grandes empresas. También Szlechter (2015) aborda cómo logran las corporaciones el consentimiento de los gerentes para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos. Una de las problemáticas que complejiza es justamente la contradicción entre capital y trabajo: los gerentes presentan una fuerte identificación con el interés de la empresa ya que incorporan la lógica de la rentabilidad y adhieren a las normas y los valores del sistema capitalista y, por otra parte, su condición salarial está subsumida al carácter fortuito de la carrera, al riesgo de despido, a la presión del trabajo y a una competencia feroz.

En el ámbito agropecuario, Gras y Hernández (2009) han contribuido para pensar las nuevas características de las empresas agropecuarias pampeanas y su inserción en un mundo globalizado, enfocando en las innovaciones organizativas de las empresas y en los nuevos *ethos* empresarios desarrollados. Sus hipótesis ponen el acento en la emergencia de los cuadros gerenciales como consecuencia del tamaño de las empresas y de las necesidades de saberes expertos que conlleva el paquete tecnológico de la producción sojera.

Si bien la reconversión vitivinícola se ha estudiado desde diferentes aspectos, los temas referentes a la complejización de la organización empresarial y las relaciones entre propietarios y gerentes casi no han sido abordados. En Heredia (2010) y Heredia y Poblete (2013) se esboza una primera reflexión sobre el tema aunque asociado, principalmente, a las empresas de reciente ingreso en la actividad y de capitales extranjeros y a las diferentes categorías socio-ocupacionales en la vitivinicultura de alta gama. En otra investigación (Chazarreta, 2012) se registró que la emergencia del personal gerencial y su importancia no están limitadas a empresas de reciente ingreso sino que es, de hecho, un proceso más amplio.

Un breve desarrollo histórico de la organización empresarial en la vitivinicultura

El desarrollo de la vitivinicultura en Mendoza tiene su origen hacia fines del siglo XIX, cuando grandes extensiones de tierra fueron convertidas en viñedos y se construyó una gran cantidad de bodegas, lo que implicó que se relegara la actividad agro-ganadera, si bien ya desde la colonia se elaboraba vino en bodegas artesanales.

Según Mateu (2002 y 2004) la burguesía vitivinícola de principios del siglo XX estaba conformada por no más de veinte familias, que ocupaban posiciones destacadas en el aparato del Estado, en los organismos crediticios y/o desempeñaban un papel activo en las entidades sectoriales. Una burguesía que provenía, por un lado, de las familias del sector comerciante-ganadero que se incorporaron exitosamente a la nueva actividad industrial y, por otro lado, de las familias inmigrantes que siguieron trayectorias de expansión (Mateu y Gascón, 1990). Casos ilustrativos son los de la familia Arizu o los hermanos Tomba, quienes provenían de España e Italia, respectivamente.

Richard-Jorba (2008 y 2010) destaca que durante las primeras décadas del siglo XX, la conformación del modelo vitivinícola se caracterizó por grados relativamente bajos de integración vertical. En ese sentido, los bodegueros que sí estaban integrados conformaban un grupo reducido que controlaba el conjunto de las etapas productivas (tenían viñedos, elaboraban y comercializaban el vino), situación que los colocaba en una posición de poder para intervenir en la fijación de precios. Estos bodegueros parecen asimilables a aquellos que Mateu y Gascón (1990) identifican como la burguesía vitivinícola de la época.

Muchas de las grandes firmas comenzaban como empresas familiares y a medida que crecían se constituían en sociedades anónimas. No obstante, se seguían manejando como empresas familiares, ya que los roles principales quedaban en manos de los mismos miembros de la familia y la gestión bajo responsabilidad del fundador. Una de las empresas más estudiadas del periodo es Arizu, que se posicionaba entre las más grandes junto a las bodegas Tomba y Giol y Gargantini (Mateu, 1999, 2002; Mateu y Ocaña, 2009).

Así a principios de siglo XX se consolidó en la gestión de las empresas familiares la figura del bodeguero-patrón, ya que el dueño concentraba tanto las funciones de jefe de la empresa como las de coordinador y director de las actividades. Otro de los casos que se destaca como ejemplificador de esta figura además del de Albino Arizu, es el de Miguel Escorihuela (Mateu, 2002; Bragoni, 2002). Algo similar sucedió con la trayectoria de Bodegas Crotta, creada décadas después (1950) por un inmigrante italiano (Mateu, 2009). Igualmente, con el correr de los años, surgieron otras formas societarias como la asociación de dos o más agentes económicos radicados en Mendoza, el acuerdo entre un agente local y otro extraprovincial y la instalación de firmas no familiares extraprovinciales (Barrio, 2010).

Previo a la reconversión de los 90 se registraron importantes procesos recompositivos de las empresas bodegueras, vinculados principalmente a la concentración del sector. Desde fines de los 60 y hasta mediados de los 70 un conjunto de bodegueros absorbió a “tradicionales bodegueros mendocinos” (Mateu, 2007), los cuales se habían consolidado en la actividad hacia las décadas de los 40 y 50. De todas formas, a fines de los 80 y principios de los 90, algunas de las empresas con una larga trayectoria en la actividad sobrevivieron a los intensos cambios y a las profundas crisis de la actividad, incluso con una impronta familiar, como son los casos de la Bodegas Crotta, Bodegas Valentín Bianchi S.A. o Bodegas López ¿Cuál fue el tránsito de este tipo de empresas luego de ocurrida la reconversión vitivinícola? ¿Incorporaron nuevas formas para gestionar la propiedad y el control de las mismas?

Un panorama de la estructura de la propiedad y la gestión en la actividad vitivinícola reciente

En esta primera parte es analizado el alcance de la separación de la propiedad y la dirección en la actividad vitivinícola en 2002. Para ello, se utiliza como principal fuente de datos el CIP de 2003.⁴ Se creó una variable que identifica en qué medida se producía la separación de propiedad-gestión del capital, presencia de gerentes o mandos medios, permitiendo flexibilizar el criterio de delimitación, ya que la diferenciación en algunas empresas entre gerente o mandos

⁴ Se seleccionaron las empresas dedicadas a la elaboración de vinos y/o de mosto, quedando conformado un universo de 407 empresas: 399 tenían como actividad principal la elaboración de vinos y 8 la concentración de mosto. Se detectó una leve diferencia con la cantidad de empresas destinadas a la elaboración de vinos en Giménez *et al.* (2004), que presenta los resultados generales del CIP, en el cual se registran 388.

medios no es clara. Asimismo, se incorporó la variable referida a la forma jurídica que brinda una aproximación a la caracterización de las formas de organización de la propiedad.

Cuadro 1. Empresas vitivinícolas por presencia de gerentes o mandos medios según forma jurídica (2002)

Forma jurídica	Presencia de gerentes o mandos medios		Total
	No	Sí	
Unipersonal	31,5%	10,3%	24,4%
Sociedad de Hecho	17,4%	6,6%	13,8%
SRL	13,7%	16,9%	14,8%
SA	25,2%	52,2%	34,2%
Cooperativa	7,4%	12,5%	9,1%
Otras	4,9%	1,4%	3,7%
Total (% por columna)	100,0%	100,0%	100,0%
Total (% por fila)	66,6%	33,4%	100,0%
Total N	271	136	407

Fuente: procesamiento propio a partir de datos del CIP (Base = 407).

En 2002 la diferenciación entre propiedad y gestión del capital alcanzaba –como máximo valor– un 34% de las empresas vitivinícolas de Mendoza. Sin embargo, en la mayoría (72%) de las empresas prima la sociedad como forma jurídica: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad de hecho y cooperativa. Particularmente, la que se destaca es la sociedad anónima, ya que es la forma jurídica que corresponde al 34,2%.

De las empresas que no tienen gerentes ni mandos medios, casi el 32% corresponde a formas unipersonales y el 25,2% a sociedades anónimas. En estos últimos casos, es muy probable que quien ocupe roles gerenciales sea el fundador de la empresa y no se le reconozca con tal figura. Por su parte, entre las empresas que sí poseen puestos gerenciales o mandos medios, el 52% corresponde a sociedades anónimas, seguidas por las sociedades de responsabilidad limitada que conciernen al 17% de este tipo de empresas; solo el 10% se trata de empresas unipersonales.

Así, si bien estas ambas dimensiones se relacionan entre sí, también indican que existiría un alto grado de diversidad en las formas de organización de la propiedad y de la gestión en la actividad vitivinícola. En ese sentido, por ejemplo, el predominio de sociedades colectivas no significa que no existan formas de organización familiar (la propiedad y la gestión se encuentran en manos de los miembros de una familia), aun cuando incluya algún accionista externo minoritario.

En cuanto al momento de ingreso a la actividad, parece no ser una dimensión que permita caracterizar significativamente los diferentes tipos de gestión. Ello se desprende del análisis de la variable año de inicio de la actividad, recodificada en dos categorías: previo a la reconversión (presentes en la actividad con anterioridad a 1985, inclusive) y post-reconversión (aquellas empresas que ingresan a partir de 1986). Aunque se considera que las transformaciones en la actividad vitivinícola comienzan en la década de 1990, decidió establecerse como año de corte 1986, porque como todo proceso socioeconómico no tiene un comienzo delimitado, definitivo y total. Así, la presencia de gerentes o mandos medios se distribuye de forma similar entre aquellas empresas que se encontraban en la actividad desde antes de la reconversión y las que ingresaron posteriormente.

Ahora bien, ¿en qué medida la presencia de gerentes y mandos medios en las empresas puede estar asociada al tamaño de las mismas?⁵

Cuadro 2. Empresas vitivinícolas por presencia de gerentes o mandos medios según tamaño (2002)

Tamaño	Presencia de gerentes o mandos medios		Total
	No	Sí	
Micropymes	98,1%	1,9%	100,0%
Pymes	74,9%	25,1%	100,0%
Grandes empresas	13,4%	86,6%	100,0%
Total	65,4%	34,6%	100,0%

Fuente: procesamiento propio a partir de datos del CIP (Base = 407).

Tanto en las micropymes como en las pymes la figura del propietario y del director se resume en la misma persona: esto es lo que sucede en el 98% y en el 75%, respectivamente. En cambio, en el 87% de las grandes firmas vitivinícolas la gestión de la empresa se encuentra definida con funciones diferenciadas. Así, se puede vincular la diferenciación o no de puestos de gestión o dirección con el tamaño de las empresas.

Como en la década de los 90 hubo un importante ingreso de capitales extranjeros, a partir de la variable origen del capital se pueden identificar diferenciales en los tipos de gestión según la precedencia de los capitales de las empresas. Se consideró nacional a la empresa que se encuentra constituida íntegramente por capital nacional, y extranjera a toda aquella empresa que en cualquier porcentaje tenga alguna participación de capital foráneo.

⁵ El análisis se efectuó a partir de la variable construida por la DEIE (Giménez *et al.*, 2004) respecto a los valores de ventas de 2002.

Cuadro 3. Empresas vitivinícolas por presencia de gerentes o mandos medios según origen del capital (2002)

Origen del capital	Presencia de gerentes o mandos medios		Total
	No	Sí	
Netamente nacionales	68,5%	31,5%	100,0%
Con participación de capital extranjero	18,8%	81,3%	100,0%
Total	66,6%	33,4%	100,0%

Fuente: procesamiento propio a partir de datos del CIP (Base = 407).

De las empresas nacionales casi el 69% no incorpora las figuras de gerentes o mandos medios. En cambio, en aquellas empresas con participación de capital extranjero, el 81% sí presenta tales figuras. Que en el 19% restante no se diferencien tales puestos puede deberse a que la participación del capital extranjero sea minoritaria y los mismos sean ocupados por los familiares del propietario mayoritario, no interesados por delimitar con claridad tales funciones de gestión.

Una última variable que se incluyó fue la de orientación de mercado. Fueron clasificadas las empresas que venden sus productos solo en el mercado interno, las que orientan más del 50% de sus productos al mercado interno y por último, aquellas que destinan más del 50% de las ventas de sus productos al mercado externo. La relevancia de esta variable es que, según la bibliografía existente, el aumento de las exportaciones es un proceso característico de la reconversión vitivinícola.

Cuadro 4. Empresas vitivinícolas por presencia de gerentes o mandos medios según orientación de mercado (2002)

Orientación de mercado	Presencia de gerentes o mandos medios		Total
	No	Sí	
Exclusivamente mercado interno	77,1%	22,9%	100,0%
Predominio del mercado interno	23,9%	76,1%	100,0%
Exportadoras	23,1%	76,9%	100,0%
Total	66,6%	33,4%	100,0%

Fuente: procesamiento propio a partir de datos del CIP (Base = 407).

En ese sentido, pareciera que la orientación de mercado es una dimensión que se asocia a la existencia (o no) de funciones gerenciales diferenciadas de las de propietario. Entre las empresas consideradas exclusivamente mercado interno (77%) prevalecen las que no presentan gerentes o mandos medios; lo contrario que se observa al analizar las empresas que en alguna proporción se orientan al mercado externo, entre las cuales destaca la

separación de propiedad y gestión. A partir de lo que surge de estos datos, ¿podría considerarse al hecho de exportar como un indicador de una mayor complejidad en la organización de las empresas? O, en realidad, ¿las empresas con mayor diferenciación organizativa son a las que se les facilita la posibilidad de exportar?

Un análisis de las características organizativas al interior de las empresas vitivinícolas

Hasta aquí se analizaron algunas dimensiones asociables al tipo de gestión de las empresas desde una perspectiva de conjunto de la actividad vitivinícola. Ahora bien ¿qué sucede cuando se analiza al interior de las estructuras organizativas de las empresas? ¿Se pueden identificar nuevas dimensiones de estudio?

Para llegar a una aproximación a las formas de organización y de gestión de las empresas vitivinícolas en el periodo postconvertibilidad se clasificó a las empresas (con información que se recabó a través de entrevistas) en relación al tipo de gestión en las siguientes categorías:

- (a) sin separación, aquellas en que los propietarios o miembros de la familia propietaria son quienes ejercen el puesto de gerente general o director de la empresa. En términos de Kerr *et al.* (1963) correspondería a una gerencia patrimonial, en las cuales la propiedad y los puestos principales de toma de decisiones son retenidos por miembros de una misma familia, que en algunos casos puede llegar a ampliarse a la familia extensa;
- (b) sin separación con gerentes en áreas específicas, aquellas en que tampoco existirían límites de propiedad y gestión del capital en los mandos de más alto rango (gerente general) pero sí se establecen puestos gerenciales responsables de determinadas áreas (*middle managers*), y
- (c) con separación, aquellas en que claramente existiría una diferenciación entre los propietarios y los puestos gerenciales. Se trataría de un tipo de gerencia profesional (Kerr *et al.*, 1963), donde son relevantes las características de los gerentes respecto a capacidad técnica, experiencia, educación y conocimiento de la organización.

Para abordar con mayor profundidad las estructuras organizativas se seleccionaron diez empresas vitivinícolas. A partir de la diferenciación en la forma de gestionar la empresa se identificaron las grandes áreas o jefaturas en cada empresa y las contrataciones externas o tercerización de actividades y las diferentes unidades de negocios, en el caso en que existiesen.⁶

⁶ Las gerencias o áreas ocupadas por los propietarios o familiares de los mismos fueron sombreadas.

Las cuatro empresas cuyas estructuras organizativas no distinguen la separación de propiedad y gestión presentan las siguientes características:

Cuadro 5. Empresas vitivinícolas con tipo de gestión sin separación

TIPO DE GESTIÓN: SIN SEPARACIÓN			
Nº	Cantidad de trabajadores fijos	Grandes áreas o jefaturas	Contratación externa / Tercerización
1	Nueva, nacional y mercado internista		
	8	Enología Administración y Producción	Contador Legales Seguridad e Higiene Fraccionamiento móvil
2	Antigua, nacional y predominantemente mercado internista		
	8	Viñedos	Fraccionamiento móvil
		Producción y Enología	
Administración			
3	Nueva, nacional y orientación exportadora		
	9	Gerente General	Contador Despachante de aduanas Fraccionamiento móvil
		- Administración	
		- Comercio Exterior	
		- Turismo y Recepción	
- Producción			
4	Antigua, nacional y mercado internista		
	35	Comercialización Bodegas y Fincas	Ingeniero agrónomo

Fuente: datos relevados a través de entrevistas a personal jerárquico de las empresas.

En estas empresas todos los puestos gerenciales son ocupados por los propietarios o por familiares de los mismos. Respecto a la organización del capital, constituyen sus formas jurídicas como unipersonales o como sociedades anónimas. Estas últimas están conformadas por las mismas familias, es decir, los presidentes y vicepresidentes son los fundadores de las empresas y sus esposas (que no tienen una participación activa en la misma) y los directores (del directorio) son los mismos/as hijos/as.

Las mismas no dividen la estructura organizativa de forma muy compleja: a lo sumo llegan a constituir tres áreas que se resumen en administración, producción y comercialización. No se determinaron jerarquías entre las diferentes áreas, salvo en el tercer caso, donde sí existe el puesto de Gerente General (ocupado por el fundador de la empresa) y las otras áreas reportan y responden al mismo. Así, si bien se identificaron las áreas principales en las cuales se organizan las empresas, los entrevistados aclararon que en la cotidianidad las divisiones de tareas o los límites de las funciones no son tan claros y todos, de alguna forma, tienen injerencias en todos los ámbitos.

Las áreas son ocupadas por personas cuyas relaciones familiares son maritales (matrimonios) o filiales (padre-hijo/s) y en algunos casos llegan a incorporar a la familia política (yerno). Los hijos que se incorporan, en todos los casos, poseen títulos universitarios o terciarios: al menos un hijo por empresa posee estudios relacionados con la vitivinicultura (enología o ingeniería agraria) y en tres de los casos, uno tiene estudios universitarios referidos a la gestión o administración de empresas (contador o administración de empresas). Cuando los hijos no cumplen funciones de dirección (caso 2 y caso 3), se les retribuye con salarios fijos y, a veces, puede incluirse a final de año un porcentaje de lo comercializado.

El bajo nivel de complejidad de la organización es consistente con el tamaño de las empresas: de las cuatro empresas, tres tienen menos de nueve trabajadores permanentes. Las tareas que contratan de forma externa son pocas y justamente se tratan de aquellas que no pueden cubrir con los profesionales miembros de la familia. Además, especialmente las empresas que han ingresado a partir de la reconversión vitivinícola (denominadas nuevas) trabajan con tecnología de última generación, que les permite producir en pequeña escala e incluso contratar el servicio de fraccionamiento móvil (empresas que instalan en la bodega, a través de un tráiler, la línea de fraccionamiento completa).

Se observa cierta heterogeneidad respecto a la antigüedad de las empresas: corresponden tanto a empresas antiguas como nuevas. Esto es consistente con lo que se desprende de los datos censales ya analizados, en que la concentración de la propiedad y la gestión no necesariamente se vincula con las empresas que ya se encontraban insertas en la actividad previo a la reconversión.

Algo similar sucede respecto a la orientación de mercado ya que este tipo de gestión, aparte de presentarse en empresas que venden toda su producción al mercado interno, también existe en aquella que exporta, la cual pareciera incorporar una mayor diferenciación de funciones.

Los fundadores de las empresas, antes de constituir las empresas actuales, se han relacionado con la actividad desde diferentes funciones: contratistas de viñas, productores vitivinícolas o enólogos empleados en otras empresas. En ese sentido, si bien se puede observar una trayectoria de largo plazo en la actividad, los propietarios actuales corresponden a la primera generación dentro de la empresa.

En las empresas cuya gestión se encuentra organizada a partir de un gerente general miembro de la familia propietaria y, a su vez, existen gerencias referidas a áreas específicas, las mismas son ocupadas por miembros externos a la familia. Identificar este tipo de organización empresarial permite comenzar a diferenciar niveles gerenciales:

Cuadro 6. Empresas vitivinícolas con tipo de gestión sin separación con gerentes en áreas específicas

TIPO DE GESTIÓN: SIN SEPARACIÓN CON GERENTES EN ÁREAS ESPECÍFICAS				
Nº	Cantidad de trabajadores fijos	Gerencias o grandes áreas	Contratación externa/ Tercerización	Unidades de negocio
5	35	Nueva, nacional y orientación exportadora		
		Gerencia General	Fraccionamiento móvil	- Viñedos y bodega - Hotel y restaurant - Editorial
		Gerente de Bodega y Viñedos		
		- Enólogo		
		- Cavista		
		- G. Logística y Exportaciones		
Gerente Administrativo de Hotel y Editorial				
6	27	Nueva, nacional y orientación exportadora		
		Gerente General	- Ingenieros agrónomos - Enología - Restaurant - Contador - Escribano - Abogado - Despachante de Aduana - Fraccionamiento móvil	- Viñedos y bodegas - Restaurant
		- Equipo técnico (enología, logística y mantenimiento)		
		- Encargado de finca		
		- Encargada de etiquetada y vestido		
		Brand Manager		
		- Gerente Comercial		
		- Administración		
- Turismo				
7	100	Nueva, nacional y orientación exportadora		
		Gerente General	- Enología - Jardinería - Asesoría para elaboración de aceite	- Viñedos y bodega - Hotel y restaurant - Aceitera
		Enología		
		- Segundo enólogo		
		- Laboratorio		
		Fincas (Ingeniero agrónomo)		
		Director Comercial		
		- Logística		
		Administración		
		Financiero (CFO)		
		Recursos Humanos		
		Turismo y Relaciones Públicas		
		Gerente Operativo de Restaurant		
Jefe de Cocina				

Fuente: datos relevados a través de entrevistas a personal jerárquico de las empresas.

En este tipo de empresas, la forma en que organizan el capital es a través de sociedades anónimas. Existe una mayor heterogeneidad respecto a quiénes ocupan los puestos del directorio: solo miembros de la familia propietaria (presidente, vicepresidente y directores), directores de la familia más extendida (por ejemplo, cuñados) o profesionales externos a la familia (por ejemplo, como abogados).

La estructura organizativa posee una mayor diferenciación de áreas y puestos, aunque al tener una escala entre mediana y chica sucede algo parecido a las analizadas anteriormente: todos hacen un poco de todo, según las necesidades, y no siempre son tan claras las delimitaciones de responsabilidad. De hecho, en líneas generales, no todas las diferentes áreas se encuentran a cargo de un gerente, o bien el responsable no necesariamente es identificado como tal. Así, una de las bodegueras, al explicar sobre cómo se autodenominan las personas que ocupan los puestos más altos en cada área, señala que "...acá cuando la gente llega, en la tarjeta se pone lo que quiere. No me importa, si a vos te sirve tener ese título. A mí no me importa..." (Entrevista caso 7, 2014).

De todas formas, las tres grandes áreas (producción, administración y comercialización) registran subdivisiones al interior de cada una. Respecto a la producción, existe una diferenciación entre las actividades de bodega y de viñedos; a su vez, por ejemplo, respecto a la elaboración de vino (enología) se pueden encontrar diferentes niveles de responsabilidades (como un segundo enólogo).

También surgen nuevas áreas organizativas, como las encargadas de aspectos financieros y recursos humanos. Además, estas empresas incorporan actividades asociadas a la vitivinicultura como el turismo y la gastronomía e incluso hasta una editorial (dedicada a publicar libros sobre el mundo del vino). A veces estas actividades se organizan como unidades de negocio separadas de la nuclear (viñedos y bodegas). En solo uno de los casos se identifica que la empresa posee oficina fuera de la provincia de Mendoza, lo cual se justifica porque la propietaria-gerente general reside la mitad de la semana en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y el resto en la Provincia de Mendoza.

En cuanto a la relación que tienen quienes ocupan las gerencias de áreas específicas con los gerentes generales (que a su vez son miembros de las familias fundadoras-propietarias) se establecen distintas formas de dinamizar aspectos como la confianza, la autonomía o el control del trabajo. Una primera forma se basa en un control cotidiano de los *middle managers* y que se puede concretar en el pedido de informes semanales sobre sus actividades. Luego se realiza un control de gestión mensual para evaluar el avance del presupuesto anual y un análisis similar, pero con mayor profundidad, es efectuado cada seis meses.

En el resto de las bodegas los controles no están tan formalizados en cuanto a presentaciones escritas y plazos, sino que son más bien informales. Así, un segundo modo de operar es cuando esta informalidad no necesariamente implica menor control; por el contrario, cobra especial relevancia que el responsable del área sea una persona externa a la familia: "como él no es de la familia y es externo, entonces tratamos que siempre haya alguien..."; "yo trabajo a la par, por eso está sentado ahí, porque yo quiero estar al tanto y cuando habla por teléfono yo quiero estar... nos ha pasado en otros casos, donde no estamos involucrados y lo dejás todo en manos del gerente comercial y después el que se lleva los contactos, el que sabe todo, son ellos" (Entrevista caso 6, 2014).

Otra forma de evaluación del gerente comercial es la determinación de su salario como un monto compuesto de una remuneración fija más comisiones por ventas: “el único que digamos es por objetivo es el comercial, porque sino es mucho más difícil medir su trabajo... debido a que viaja mucho y no cumple horario en la oficina” (Entrevista caso 6, 2014). En ese sentido, el personal que ocupa estos puestos directivos en áreas específicas, respecto al nivel de autonomía, puede ser asimilado a un trabajador asalariado.

Por último se identificó un tercer tipo, en donde los niveles de confianza y de autonomía son mayores, especialmente, por parte de quienes están a cargo de la producción (enólogo e ingeniero agrónomo). Sin embargo, esto no sucede con otras áreas como finanzas y comerciales, cuyos directores no pueden tomar decisiones por sí solos y la presencia del propietario es constante.

Los propietarios que ocupan los puestos de gerente general, en todos los casos relevados, son profesionales no relacionados con las actividades agrarias (medicina, diseño gráfico, abogacía), aunque algunas sí se relacionan con la gestión de empresas (marketing y publicidad, *Business and Management*) o con la industria (ingeniería industrial). En ese sentido, este origen y formación en actividades diferentes a la vitivinicultura los ha llevado, por lo menos, en dos de los casos, a buscar a personas que tuvieran una experiencia acabada respecto al trabajo en bodegas para ocupar los puestos más altos dentro de las empresas, más allá de los títulos universitarios que pudieran acreditar: “Yo lo que busco en esos puestos es gente con experiencia, porque como yo no la tengo, en el negocio, si me pongo con gente que no sabe, estrellamos muy rápido” (Entrevista caso 7, 2014).

De hecho, solo en unos de los casos los más altos puestos inmediatamente debajo del gerente general son ocupados por enólogos e ingenieros agrónomos; en el resto son administradores de empresas o contadores. La búsqueda de personal con experiencia en la gestión de la vitivinicultura es consistente al tratarse de empresas que ingresaron a la actividad una vez ya iniciado el proceso de reconversión.

Otro de los aspectos que se destaca es la consultoría en enología, que funciona como un complemento al área enológica propia de las empresas. Ello se vincula justamente con las características productivas de los establecimientos, ya que se dedican a la elaboración de vinos de alta calidad y la mayor parte de lo que producen lo venden al mercado externo. Dichas consultorías, sobre todo cuando se trata de enólogos extranjeros, les sirven como signo de distinción, prestigio y certificación de calidad de los vinos que elaboran.

En las empresas vitivinícolas señaladas a continuación, la separación entre propietarios y gerentes generales (denominados como CEO –en inglés *Chief Executive Officer*) se encuentra bien delimitada:

Cuadro 7. Empresas vitivinícolas con tipo de gestión “con separación”

TIPO DE GESTIÓN: CON SEPARACIÓN				
Nº	Cantidad trabajadores fijos	Gerencias o grandes áreas	Servicios de contratación externa	Unidades de negocio
8	600	Antigua, nacional y orientación exportadora		
		Directorio	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes comerciales - Representante en cámara empresarial - Legales (laboral y comercial) - Sistemas - Seguridad e Higiene 	Dos líneas de ventas
		CEO (Bs. As.)		
		- Gerente Comercial (una línea)		
		- Jefe Comercial		
		- Gerente Comercial (una línea)		
		- Jefe Comercial		
		- Gerente Administrativo (Bs. As.)		
		- Jefe de Administración (Bs. As.)		
		- Jefe de Recursos Humanos		
		- Jefe de Distribución y Logística (Bs. As.)		
		- Gerente de Finanzas (Bs. As.)		
		- Gerente de Control de Calidad		
		- Gerente de Investigación y Desarrollo		
		- Gerente de Turismo		
		- Gerente de Exportación		
		- Gerente de Distribución y Logística		
- Gerente de Marketing (Bs. As.)				
Director de Enología (1° enólogo)				
- 2° Enólogo				
- Gerente de Producción (una línea)				
- Jefe de Producción				
- Gerente de Producción (una línea)				
- Jefe de Producción				
9	170	Nueva, extranjera y orientación exportadora		
		Directorio		
		CEO (Director Ejecutivo)		
		- Gerente de Operaciones (Mendoza)		
		- Gerente de Enología y Viticultura (Mendoza)		
		- Jefe de Marketing		
		- Jefe de Comercio Exterior		
		- Jefe de Control de Calidad		
		- Jefe de Comercio Interior		
		D. Operaciones “Chief operating officer (COO)”		
		- Jefe de Recursos Humanos		
		- Jefe de Sistemas		
- Jefe de Control de gestión				
- Gerente Administrativo-financiero				
10	20	Nueva, extranjera y orientación exportadora		
		Directorio	<ul style="list-style-type: none"> - Despachante de aduana - Cobranzas, mercado interno y distribución - Consultor financiero y económico - Ingeniero agrónomo - Vestido de botella - Enólogo - Diseño y Comunicación - Legales - Restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> - Viñedos y bodegas - Restaurant
		CEO		
		- Director Comercial		
		- Director de Financiera-económica		
		- Dpto. Contable y Finanzas		
		- Administración		
		- Director de Producción		
		- Fincas		
		- Bodegas		
- Restaurant				

Fuente: datos relevados a través de entrevistas a personal jerárquico de las empresas.

Especialmente las dos primeras empresas presentadas poseen una escala de producción y distribución mucho mayor que las analizadas previamente. Por lo cual es consistente, con la hipótesis señalada, de que una de las características que incide para que la organización empresarial distinga el rol del gerente del de propietario es el tamaño de las empresas.

En cuanto a la organización del capital, las formas jurídicas de las mismas son sociedades anónimas. En los dos primeros casos se trata de familias cuyos miembros son accionistas mayoritarios, aunque las sociedades también tienen accionistas extra-familiares. Asimismo, existen diferencias entre ellas: la primera se trata de una familia proveniente de Mendoza y con larga trayectoria en la actividad, cuya empresa se encuentra abierta a la incorporación de otros accionistas, pues cotiza en la bolsa de valores. Y la segunda, corresponde a un grupo económico transnacional con empresas vitivinícolas localizadas en cinco países y con una distribuidora propia de bebidas. En el primer caso los puestos de presidentes, vicepresidentes y directores (de la Comisión Directiva) son ocupados por profesionales y en algunos casos por altos ejecutivos de la propia empresa. En el segundo de los casos, sucede algo similar, pero la presidencia del directorio es ocupada por un miembro de la familia: “cada empresa [localizada en los diferentes países] es una unidad de negocios separada y tiene su directorio, tiene su estructura organizativa, obvio que todos reportamos directamente a una orden que está en Portugal y bueno, cada uno tiene su plan de negocio” (Entrevista caso 9, 2014). En el último de los casos, los propietarios son seis socios que ocupan los puestos de directores, sumado al gerente general, quien tiene el puesto de presidente. Por tanto, en los directorios de estas empresas no prevalece el componente familiar.

Además, en aquellas empresas con separación se identifica una mayor diferenciación de funciones y jerarquías en la estructura organizativa: esto especialmente se observa en los dos primeros casos. La estructura de gestión y jerarquía otorga un lugar de mayor importancia y poder a los directorios, los cuales no solo son constituidos por una formalidad legal. Precisamente, en la explicación de la jerarquía de mando, los entrevistados nombraron (en dos de los casos) a los Directorios en primer lugar, delegando en los CEO las tareas concretas de llevar adelante el gobierno y la gestión de la empresa. En tal coordinación organizativa es donde se puede establecer con mayor claridad el lugar del capital que ocupan los CEO, en términos de Poulantzas (2005).

En relación al organigrama de estas empresas, las dos primeras presentan un nivel de diferenciación de funciones mucho mayor que el analizado anteriormente. Así, el primero de los casos se organiza a partir de dos líneas de ventas, separando para cada una de ellas solo las áreas de producción y comercialización. Además, las dos primeras firmas presentadas poseen subdivisiones a nivel de gerencias y jefaturas y responden en forma centralizada al CEO, aunque en el primero de los casos, además, existe un Director de Enología que posee un alto poder de decisión respecto a los temas productivos.

Además de las áreas de producción, administración y comercialización y sus subdivisiones (como la diferenciación entre comercio interior y exterior) y otras que ya se encontraban en el tipo de gestión desarrollado anteriormente (áreas dedicadas a los aspectos financieros, turismo,

recursos humanos), en este tipo de empresas existen otras áreas especializadas, como Control de calidad, Investigación y Desarrollo, Marketing, Control de gestión o Sistemas. En el caso de la tercera empresa, el diseño del organigrama tiene una mayor simplicidad, lo cual se corresponde con el tamaño de la misma y establece solo una diferenciación entre administración, comercialización y producción. En el primer y tercer caso incorporan actividades asociadas a la vitivinicultura, como turismo y gastronomía.

Respecto a las actividades o tareas que se externalizan ya sea a través de consultorías o de la tercerización, destaca cuantitativamente el tercer caso. Ello podría estar explicado por dos factores: uno, por el tamaño de la empresa le es más conveniente a nivel de costo contratar externamente tareas como diseño y comunicación o distribución y dos, esto les garantizaría una mayor profesionalización en el desempeño de dichas actividades.

En dos casos se observa una mayor descentralización de la organización en cuanto a la ubicación de oficinas y de áreas tanto en Mendoza como en la CABA e incluso, en uno de los casos en el exterior (Brasil).

Es relevante que el control y la evaluación de los propietarios (los accionistas mayoritarios) hacia los CEO son constantes y diarios, y en ese sentido, no predominan pautas de cumplimiento formal. En el primero de los casos la relación se basa, más que en la evaluación, en el reporte del CEO hacia el propietario fundador con una periodicidad variable según necesidad; por ello podría considerarse que el grado de autonomía es muy alto. En el segundo de los casos, el CEO reporta al *holding* a nivel mundial y existen registros de planificación que sirven también para evaluar su trabajo en la empresa. El CEO se encarga de formular un plan de negocios a cinco años, el cual es evaluado anualmente a medida que se ejecuta el presupuesto. Esta planificación, a su vez, sirve para evaluar el avance de las áreas que están a cargo de *middle managers*. Así las diferenciaciones entre los niveles de los gerentes es explicada por el propio CEO: “yo diría que un gerente (de área específica) está el 70% de su tiempo enfocado a la parte operacional, allí su función y un 30% a la parte estratégica. Mi trabajo, un trabajo más de un jefe, es ser un facilitador y un potenciador de soluciones ante la empresa y tener bueno una visión estratégica hacia un futuro” (Entrevista caso 9, 2014). Asimismo, en el tercer caso, si bien los intercambios entre accionistas mayoritarios y gerente general son cotidianos, las evaluaciones formales se hacen anualmente en el marco de la reunión de directorio, “en donde se hace la presentación del plan de acción de cada uno de los responsables de área, se hace una pre-evaluación, se hace una discusión de esa evaluación, se establece el cumplimiento del plan de acción y se presenta el plan para el próximo año” (Entrevista caso 10, 2014). Por tanto, si bien existen estas instancias formales de evaluación y de planificación, los grados de autonomía son más altos que en el caso de las empresas analizadas en el cuadro anterior.

Las instancias de evaluación, a su vez, se correlacionan con las remuneraciones de los gerentes y de los altos directivos. De este modo, en los dos primeros casos, se basan en adicionales al sueldo fijo a través del cálculo, por ejemplo, del total de ventas o a través de un bono de corto plazo (anual) y un bono de largo plazo en función del cumplimiento de los objetivos

estratégicos de la empresa. En el tercer caso, el CEO en los primeros años dentro de la empresa comenzó participando en el resultado mismo de la empresa, solamente en porcentaje, pero a partir del sexto año se le sumó una participación accionaria (*stock options*, opciones de acciones de la compañía): “esa participación se componía de un mix, es decir una parte de porcentaje por rendimiento de la empresa y el otro mix era por participación accionaria”. (Entrevista caso 10, 2014).

Quienes ocupan los puestos de CEO han finalizado carreras de gestión y administración de empresas. A su vez, han complementado estas formaciones con otras carreras de grado (como Marketing o Comercio Internacional) o de posgrado (como M.B.A. en Gestión Ejecutiva Estratégica de Empresas). El tercer caso se destaca porque la formación de posgrado se especializa en temas referidos a la vitivinicultura (Master of Wines) y se realizó como un requerimiento de los accionistas a la hora de ingresar en la empresa, ya que no tenía experiencia en esta actividad: “eso fue una condición fundamental para incorporarme yo a trabajar dentro de la industria vitivinícola, porque venía de otro ramo, nada que ver y bueno la verdad que me sirvió mucho como para empezar a tener algunas herramientas de trabajo dentro de lo que es la bodega” (Entrevista caso 10, 2014).

Se registra cierta diversidad en cuanto a la antigüedad en la actividad, al origen del capital y al tamaño de las empresas. Como ha sucedido en los otros tipos de gestión, el tiempo de inserción en la actividad no pareciera ser una característica que incida al organizar la empresa de esta manera: se hallan tanto antiguas como de reciente formación. Si bien las empresas más grandes poseen este tipo de gestión, esto no implica que también la pueda tener empresas pequeñas (como el caso 10). En la característica empresarial que coinciden es que las tres se orientan al mercado externo, lo cual es consistente con lo analizado a través de los datos del CIP. Al parecer ello indicaría que es más probable que las empresas que exportan necesiten incorporar una serie de tareas, implicando agrandar la cantidad de áreas que integran el organigrama y por tanto, el personal especializado en cada una de ellas.

Comentarios finales

El principal aporte de este trabajo es analizar los cambios en la gestión de las empresas de una actividad específica, la vitivinicultura, en las últimas décadas, como parte del largo proceso de profundización del capitalismo en el agro. Esto permite reactualizar temas y debates surgidos a mitad del siglo XIX en los países centrales.

Así, considerando la reestructuración de la actividad vitivinícola a partir de la década de los 90, se estableció si esto también ha impactado en las formas de gestión de las empresas. Podría concluirse que este proceso de separación de la propiedad y la dirección del capital no se ha extendido plenamente, lo que se vincula con la diversidad de empresas existentes en la actividad actualmente.

En otro trabajo (Chazarreta, 2014) se concluye que el proceso de reconversión impactó sobre la burguesía vitivinícola, no solo expulsando sujetos y generando mayor concentración, sino también produciendo una mayor diferenciación de las empresas en cuanto a tamaños, a antigüedad en la actividad, a la procedencias de capitales, a formas de organizar la producción, etc. Esto significa que además del ingreso de nuevos capitales, hubo empresas con una larga trayectoria en la actividad que sobrevivieron a los cambios sucedidos en la década de los 90, las cuales en algunos casos, también transformaron la gestión de las mismas. En ese sentido, es importante la especificidad de la actividad vitivinícola para analizar la distinción de propiedad-control del capital, ya que no se trata de una actividad económica conformada exclusivamente por grandes empresas –justamente sobre las cuales usualmente la bibliografía analiza esta problemática. Por ejemplo, si bien ha registrado procesos de concentración, también en los últimos años han ingresado pequeñas empresas que se caracterizan por ser productivamente muy especializadas (en cuanto a producir vinos finos de alta calidad para ser vendidos en los mercados extranjeros), pero su gestión se efectúa en forma relativamente simple, distinguiéndose pocas funciones, las cuales son ocupadas por miembros de la familia fundadora.

Sobre los datos cuantitativos, se analizó que el proceso de diferenciación entre propiedad-gestión del capital alcanzaba a un 34% de las empresas vitivinícolas. Igualmente, dentro de las sociedades o cooperativas pueden hallarse empresas gestionadas familiarmente ya que la propiedad y la gestión queda en manos de las familias fundadoras (primera o segunda generación). Asimismo, la existencia de sociedades anónimas en la vitivinicultura no es una novedad de las últimas décadas; las mismas existían previo a la reconversión. Estas frecuentemente se trataban de grandes empresas, aunque la gestión se concentraba en las familias que habían conformado las mismas, y por tanto se mantenía la dirección del capital en los propietarios.

En la vitivinicultura actual existe aún una fuerte impronta familiar, inclusive en las empresas más grandes, característica que en muchos casos es destacada como estrategia de marketing. De hecho, la mayoría de las firmas entrevistadas se autodenominan como empresa familiar, más allá del tamaño, la trayectoria o el tipo de organización.

Asimismo, a través del análisis en profundidad al interior de las empresas se estableció una primera diferenciación de tres tipos de gestión de las empresas: aquellas en donde los mismos miembros de la familia propietaria son quienes cumplen las funciones de gestión; las que solo diferencian las funciones de gerencia para áreas específicas, y por último, las que sí establecen la separación de propiedad y gestión del capital. Estas últimas se tratan de sociedades anónimas, cuyos directorios están aparentemente integrados por miembros no familiares y en donde se hace más claro el interés común de los propietarios y de quienes lideran estos altos puestos gerenciales, al ocupar el lugar del capital, en términos de Poulantzas. En las mismas, los gerentes parecieran tener una mayor autonomía en sus tareas y responsabilidades diarias; de hecho, los controles por parte de los propietarios o socios son menos formales. Aquellas empresas cuyas gerencias generales son ocupadas por los miembros de la familia propietaria y solo distinguen gerencias en áreas específicas parecen

caracterizarse por los rasgos opuestos, en los cuales los directorios suelen identificarse con mayor peso a los familiares y los controles de los propietarios hacia estos gerentes poseen mayor sistematicidad.

Así, en líneas generales, a partir del análisis realizado se puede identificar que entre las empresas que distinguen la propiedad y la dirección del capital se destacan principalmente las de tamaño grande y/o que registran capital extranjero y se orientan hacia las exportaciones. En cambio, el tiempo de inserción en la actividad vitivinícola no parece estar correlacionada con el tipo de gestión empresarial. A su vez, se evidencia claramente la transformación en la gestión de las empresas vitivinícolas donde prima el actuar en manos de la familia propietaria, aunque se caracterizan hoy con una mayor profesionalización en las formas de llevar a cabo las tareas y actividades.

Bibliografía

Baran, P. y Sweezy, P. (1969). *El capital monopolista*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Barbero, M.I. (1993). *Historia de empresas. Aproximaciones historiográficas y problemas en debate*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

Barrio, P. (2010). *Hacer vino: empresarios vitivinícolas y Estado en Mendoza, 1900-1912*. Rosario, Prohistoria.

Berle, A. y Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New Jersey, Transaction Publishers.

Boltanski, L y Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid, Akal.

Bragoni, B. (2002). "El estímulo del mercado en la transformación empresarial. Consideraciones a raíz del negocio vitivinícola en Mendoza, 1880-1940". En Jumar, F. *Empresarios y empresas rurales siglos XIX y XX*. Buenos Aires, Universidad Argentina de la Empresa: 25-39.

Burnham, J. (1941). *The Managerial Revolution. What is Happening in the World?* Nueva York, Day.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, The M.I.T. Press.

Chazarreta, A. (2014). "Recomposición económica de las burguesías regionales: la burguesía vitivinícola en la provincia de Mendoza, Argentina (1990-2011)". *Población y Sociedad* 21(1): 61-97.

----- (2013). "Capital extranjero y agroindustria. Notas para una discusión sobre los cambios en la burguesía vitivinícola de Argentina a partir de la década del 90". *Mundo Agrario* 13(26).

----- (2012). *Los impactos de la reestructuración económica de la clase capitalista: la recomposición de la burguesía vitivinícola en la provincia de Mendoza (1990-2011)*. Buenos Aires, Tesis de doctorado IDES-UNGS.

Giménez, P. *et al.* (2004). “Perfil y características de la estructura industrial actual de la provincia de Mendoza”. *Serie Estudios y perspectivas* n° 19. Buenos Aires, CEPAL.

Gras, C. y Hernández, V. (2009). *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires, Biblos.

Heredia, M. (2010). “Las clases altas frente al nuevo espíritu del capitalismo: el caso de las elites vitivinícolas mendocinas y la globalización del vino”. Presentada en *Latin American Studies Association 2010 Congress*. Toronto, octubre.

Heredia, M. y Poblete, L. (2013). “La estratificación socio-laboral en un caso de globalización exitosa: la vitivinicultura mendocina” *Mundo Agrario* [en línea] <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/MAv14n27a06> (consultado 20-2-2017).

Kerr, C.; Dunlop, J.T.; Harbison, F.H. y Myers, C.A. (1963). *El industrialismo y el hombre industrial. Los problemas del trabajo y la dirección en el desarrollo económico*. Buenos Aires, EUDEBA.

Luci, F. (2016). *La era de los managers*. Buenos Aires, Editorial Paidós.

Marx, K. (1968). *El Capital. Tomo III*. México, Fondo de Cultura Económica.

Mateu, A.M. (2009). “Bodegas Crotta”. En Donato, V. y Barbero, M.I. (eds.). *Contra viento y marea. Historias de pequeñas y medianas empresas argentinas*. Buenos Aires, Prometeo: 353-371.

----- (2007). “El modelo centenario de la vitivinicultura mendocina: génesis, desarrollo y crisis (1870-1980)”. En Delfini, M.; Dubbini, D.; Lugones, M. y Rivero, I. (comps.). *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina*. Buenos Aires, Prometeo: 19-42.

----- (2004). “Entre el orden y el progreso”. En: Roig, A.; Lacoste, P. y Satlari, M.C. (comps.). *Mendoza a través de su historia*. Mendoza, Caviar Bleu: 245-288.

----- (2002). “Aproximación a la empresa Arizu: algunas estrategias de la conformación e incremento del patrimonio societario y familiar 1884-1920”. *Quinto Sol, Revista de historia regional* 6: 107-127.

----- (1999). “Los Arizu y su exitosa tarea de hacer la América”. Ponencia presentada en *II Jornadas de Historia Económica*. Montevideo, julio.

Mateu, A.M. y Gascón, M. (1990). “El surgimiento de la burguesía vitivinícola en la provincia de Mendoza. Argentina a finales del siglo XIX”. *Revista Paraguaya de Sociología* 27(77): 117-140.

Mateu, A.M. y Ocaña, H. (2009). “Una mirada empresarial a la historia de la vitivinicultura mendocina (1881-1936)”. *Boletín Americanista* LIX(59): 47-67.

- Miliband, R. (1988). *El estado en la sociedad capitalista*. México, Siglo XXI.
- Mills, C.W. (2005). *La élite del poder*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Poulantzas, N. (2005). *Las clases sociales en el capitalismo actual*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Richard-Jorba, R. (2010). *Empresarios ricos, trabajadores pobres: vitivinicultura y desarrollo capitalista en Mendoza 1850-1918*. Rosario, Prohistoria.
- (2008). “Los empresarios y la construcción de la vitivinicultura capitalista en la provincia de Mendoza 1850-2006”. *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales* [en línea] <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-271.htm> (consultado 10-2-2017).
- Szlechter, D. (2016). *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Los Polvorines, Ediciones UNGS.
- Wright, E.O. (1985). *Classes*. Londres, Verso.
- (1978). *Class, Crisis and State*. Londres, New Left Books.

* * *

RECIBIDO: 16-5-2017

APROBADO: 25-7-2017