UNA MIRADA EMPRESARIAL A LA HISTORIA DE LA VITIVINICULTURA MENDOCINA (1881-1936)

Ana Mateu
CONICET-INCIHUSA
Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza

Hugo Ocaña
Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza

Resumen: En este ejercicio teórico y empírico hemos aplicado los modelos de gestión empresarial a una empresa en un contexto histórico, a través de las relaciones diacrónicas que se van dando en el tiempo entre las decisiones empresariales y las condiciones contextuales. Esta "biografía empresaria" muestra cómo la parentela y las redes de relaciones personales actuaron como un entretejido que sostuvo la circulación de información, de recursos, de personas, facilitando la temprana inserción empresarial y su conversión en una empresa interregional que vendía sus productos en un amplio mercado. Por otra parte, exhibe las debilidades de una empresa familiar, centrada en la figura del fundador, con un marcado personalismo autocrático y paternalista, que trajo problemas para las generaciones posteriores

Palabras clave: Empresas vitivinícolas, estrategias empresariales, empresas familiares

Abstract: In this theoretical and empirical exercise, we have applied the models of business management to a company in a historical context, across the diachronic relations that are giving each other in the time between the managerial decisions and the context s conditions . This "biography business" shows how the family and the networks of personal relations acted as the interwoven one that supported the traffic of information, of resources, of persons, facilitating the early managerial insertion and its conversion in an interregional company that sold its products on a wide market. On the other hand, it shows the weaknesses of a family enterprise, centred on the figure of the founder, who exhibited a strong autocratic and paternalistic partiality, which brings problems for the later generations

Key words: Wine companys, Business strategies, Family business

Introducción

La vitivinicultura de Mendoza, su pasado, su actual proceso de reconversión y sus posibles estrategias de futuro, hunden sus raíces en el siglo XIX y en un puñado de empresarios que se adecuaron a un contexto histórico favorable y conformaron un modelo del cual todavía perduran muchos rasgos. El objetivo de este trabajo es analizar la historia de la bodega Arizu, una de las tres más importantes de la provincia, en el período que se extiende desde fines del siglo XIX hasta 1936 cuando muere su fundador[1]. El texto está planteado desde la perspectiva del empresario y su familia, así como desde la historia de la empresa dentro del contexto socioeconómico del país y de la vitivinicultura mendocina del período 1887-1930. Por otra parte, supone el desafío de integrar la práctica y la perspectiva de dos profesionales con distinta formación y trayectoria, dedicados a las empresas vitivinícolas, uno de ellos desde la historia social y económica y el otro desde la gestión de negocios.

La riqueza de las fuentes públicas y privadas con las que contamos no podría haber sido aprovechada sin acudir a distintas herramientas conceptuales y a una intelección multiteórica que de cuenta de lo pluridimensional, perspectiva que solo puede venir de diversos campos disciplinarios. Es por ello que parte de los supuestos de la historia económica y social, enriquecidos por otras disciplinas, como la administración de empresas y gestión de las organizaciones: estrategias, estilos gerenciales, procesos de negocios, culturas y estructuras organizacionales. Esta mirada nos ha permitido integrar la historia de empresas con la de familias inmigrantes, de trabajadores y de redes sociales y aportar a la historia social, económica y regional de la vitivinicultura mendocina.

Nuestra unidad de análisis es la familia Arizu, de origen navarro, y sus criterios de inversión, las formas societarias de su empresa, los lazos familiares, las redes sociales, las modalidades de trabajo, el asociacionismo profesional y étnico, etc. En lo que atañe a la historia de la gestión del negocio, debemos dejar sentado que existen limitaciones devenidas de la disponibilidad de la información. En efecto, aspectos tales como visión empresaria, cultura corporativa, estilos gerenciales, interacciones grupales, son tópicos que responden a un tipo de saber narrativo, pre-lógico, basado en creencias y opiniones antes que en un saber formalizado y pueden ser solamente inferidas (Ocaña, 2005).

El abordaje microanalitico[2] nos fue impuesto por dos vías. En primer lugar, por las características de las fuentes empresariales, en gran parte cualitativas, nominativas y con gran nivel de detalle. En segundo término, estuvo marcada por nuestra propia agenda de trabajo que pretendía confirmar, refutar o relativizar a través de la historia de un bodeguero, muchos de los avances de

1. La bodega funcionó hasta que en la década de 1980 fue arrastrada por unos de los últimos coletazos de la crisis del modelo vitivinícola tradicional (Mellado, 2008)
2. Sobre el tema pueden consultarse las siguientes obras: Revel, 1996; Levi, 1993; Bragoni, 2004.

los últimos años sobre la historia de la vitivinicultura de Mendoza[3]. La originalidad de esta escala de análisis es que rechaza la idea de que exista un contexto unificado y homogéneo y rescata la noción de "estrategia social" en contextos donde es posible el éxito o el fracaso, la incertidumbre y una racionalidad limitada. La combinación de factores y de acciones individuales y colectivas, que pueden explicarse desde modelos sociológicos, antropológicos o económicos, pero donde siempre se debe tener en cuenta la cuota de libertad y estrategias de los actores y de sus redes, es explicada por Giddens: "La vida social humana puede entenderse en función de las relaciones mutuas entre individuos `que se mueven´ a través del espacio y del tiempo, que vinculan la acción y el contexto y diferencian los contextos. Los contextos conforman las situaciones a cuyas cualidades recurren continuamente los agentes al orientar lo que hacen y dicen" (Gidddens, 1991: 279).

1. La historia de empresas y de empresarios

Este trabajo puede encuadrarse dentro de la vertiente historiográfica, cuyo objeto es la historia de una empresa y de un empresario en una perspectiva histórica, revalorizando el papel de los actores y sus estrategias en contextos que ofrecen tanto oportunidades como limitaciones y que son, a la vez, construidos por los agentes (Barbero y Rocchi, 2004: 153). La historia de empresas en Argentina ganó entidad, a partir de los años 80, por los avances de la historiografía posterior a la democracia, con mayores grados de especialización y desarrollo de subdisciplinas y también por el cuestionamiento de los grandes modelos interpretativos y de los enfoques estructuralistas y macrosociales. En ese contexto, emergió como un campo en expansión en la medida que valoraba nuevos campos y nuevos sujetos y permitía desplegar enfoques microhistóricos sobre los actores y sus estrategias[4].

Nuestro estudio se relaciona no sólo con los aspectos económicos de la firma sino con dimensiones sociales y culturales. La riqueza de las fuentes nominativas nos permitió acceder no sólo a esta familia nodal de inmigrantes españoles, sino a las múltiples relaciones que estableció con sus parientes, paisanos y trabajadores haciendo hincapié en las redes sociales y en las formas de solidaridad elegidas. Como afirma Otero (2006: 151), el giro relacional y la teoría de las redes permitió un desplazamiento de la dicotomía "pull and push" para insistir en el capital relacional, social y simbólico de quienes emigran.

3. La historia de las empresas vitivinícolas no es un tema muy desarrollado en la historiografía provincial. Sobre el particular remitimos a Bragoni, 1999; Mateu, 1999, 2001, 2002, 2003.

4. En la actualidad el ritmo de la producción se ha acrecentado notablemente, se han creado centros, redes de investigación y mesas específicas en Jornadas y Congresos. También hay una mayor articulación con otros procesos, en particular, con los latinoamericanos y por el debate de otros marcos conceptuales y metodológicos. Remitimos para un actualizado estado de la cuestión a Barbero y Rocchi, 2004; Barbero, 2006.

Las empresas y los empresarios han sido definidos desde múltiples perspectivas. En esta investigación hemos seguido a Sapelli (1996) que define a la empresa como una asociación de personas, de su voluntad y de sus capacidades cognoscitivas y como la cristalización de una construcción social. La considera como el lugar social en el que se encuentran las racionalidades económicas con las normas, el conocimiento acumulado y la cultura, a través de un proceso histórico en el que se dan el conflicto y la cooperación y que tiene como protagonistas a todas las personas de la empresa, con sus roles y su distribución del poder.

Si nos atenemos a las corrientes modernas de estudios sobre la gestión de negocios en la empresa, esta investigación se inscribe dentro de la Escuela Descriptiva[5] (Bueno Campos, 1994), en la cual prevalece lo que muy bien define Mintzberg, al decir ¨...se trata de explicar el mundo como es y no como alguien supone que sea…. no existe una mejor forma de administración; ninguna prescripción funciona en todas las organizaciones; aún cuando una prescripción parezca efectiva en un contexto particular, siempre se requiere conocer en todo detalle ese contexto y cómo funciona; en otras palabras, no se puede decidir con certeza lo que debe hacerse en un sistema tan complejo como el de la organización contemporánea, sin antes tener un genuino conocimiento de cómo funciona la realidad de la organización" (Mintzberg, 1990: 14).

A través de este estudio pretendemos ofrecer una mirada sobre uno de los muchos itinerarios posibles para que un inmigrante pudiera convertirse en un bodeguero destacado, en relación a las estrategias desplegadas y al contexto.

2. Una propuesta de análisis: el proceso de negocios de la empresa Arizu (1881-1936)

En diálogo con otras ciencias sociales, para el análisis del proceso de negocios se ha tomado como base metodológica el "modelo de competitividad empresaria" desarrollado por Ocaña (2005) que propone analizarlos a partir del concepto de valor empresario. Dentro de esta perspectiva, una empresa genera una ventaja, que competitivamente la ubica en una posición de mercado superior al resto de los competidores, como resultado formal de la conjunción de tres dimensiones: *identidad, diferencia y eficiencia* . Las mismas son definidas de la siguiente manera.

5. Esta escuela coloca a la realidad, entre paréntesis, en un esfuerzo por encontrar elementos que se encuentran en equilibrio y operan sincrónicamente dentro de una estructura dada. Gran parte de la teoría económica neoclásica se basa en esta concepción ahistórica, donde no existe devenir y donde el dominio de "lo que debe ser" impone un mandato de poder totalizador, racionalista y determinante, dentro de una realidad que es una sola, sin diversidad, sin diferencias. Consecuentemente, dentro de este paradigma, el modelo de gestión de empresas es uno sólo, cualquiera sea el contexto, sin posibilidades de autonomía decisional.

En primer lugar, la *identidad* es el conjunto de invariables y variables dinámicas que definen a la empresa como única, sola, igual a sí misma. La construcción de la identidad empresaria se da desde antes de su fundación, desde el momento en que el empresario detecta una oportunidad de negocios y se asienta en tres pilares básicos: la visión empresaria, la cultura corporativa y la estructura organizacional. La visión empresaria es el diseño conceptual de lo que es y será el negocio, una suerte de ejercicio teórico que realiza el empresario, por lo general en forma intuitiva y responde a un tipo de saber paralógico, sin pretensiones de validación como verdadero o falso, sólo evaluable a la luz de los resultados futuros. Ocaña diferencia "visión empresaria" de "visión emprendedora": mientras que la primera contiene a la segunda, la visión emprendedora es la capacidad no formal del empresario para detectar oportunidades de negocios. Por su parte, la visión empresaria es una totalidad que no sólo produce la detección de la oportunidad empresaria sino que incluye las competencias, capacidades y habilidades del empresario para darle sustentabilidad al negocio. La cultura corporativa determina el proceso de socialización de los miembros de la organización y determina sus conductas dentro de ella. Finalmente, la estructura organizacional es la modalidad de ordenamiento de las personas, de los procesos y de los recursos de la organización, orientados a la rentabilidad.

En segundo lugar, la *diferencia*, indica los conocimientos y saberes para que las personas desarrollen procesos, de una manera diferente al resto de las empresas con el objetivo de obtener una ventaja competitiva superior. Las formas de generar diferencias son la innovación, las mejoras y la capacidad de adaptación al cliente. La innovación, implica introducir diferencias significativas en el qué y cómo hacer las actividades de la empresa, a veces, generando rupturas en las formas tradicionales para obtener ventajas a largo plazo. Las innovaciones son, por lo general, de tipo tecnológico: duras (maquinarias, materiales, herramientas, infraestructura) o blandas (conocimientos, diseño, desarrollo de capacidades). Las mejoras no implican rupturas y la capacidad de adaptación al cliente señala la reacción o respuestas ante los requerimientos de los clientes.

En tercer lugar, *la eficiencia*, se relaciona con la productividad recursiva (mayor beneficio al menor costo) de la empresa para el logro de sus objetivos de rentabilidad. Tiene que ver con la mano de obra, los procesos y los recursos. La mano de obra atañe al costo de las personas que desarrollan sus actividades en la empresa y se la considera como "costos ejecucionales" del negocio. En cuanto a los procesos, se trata del costo asociado a las formas de hacer y, por lo tanto, también son ejecucionales. Y en relación a los recursos, es el costo de los medios necesarios para desarrollar las actividades: es un costo de tipo estructural (capacidad instalada, escala, aprendizaje, experiencia) o ejecucional.

Para este trabajo, hemos seleccionado el período que se extiende entre 1883, año en que Balbino Arizu, fundador de la empresa, llegó a Mendoza, hasta aproximadamente 1936 en que falleció. Distinguiremos tres etapas en el ciclo de vida del negocio de esta empresa. En el apartado tres estudiamos la etapa del emprendimiento que va de 1883 a 1889, y que comprende desde la llegada de

Balbino Arizu a Mendoza y sus inicios en la actividad, hasta su transformación en Balbino Arizu Hermanos, como empresa jurídicamente regulada. En el cuarto apartado analizamos el período de la formalización que va de 1889 a 1908. Y en el quinto apartado abordamos la etapa de expansión, de 1908 a 1936, que comienza con la formación de la sociedad anónima.

3. La etapa del emprendimiento (1883-1889)

En relación a la identidad, dados los orígenes de Balbino Arizu, es altamente probable que sus modos de entender un negocio fueran los conocidos y adquiridos en su tierra natal. Ambrosio y su prima Braulia Labiano tuvieron en Navarra, siete hijos, el mayor de los cuales fue Balbino, nacido en 1858. La familia Arizu (que significa en vasco robledal) se dedicaba a criar animales y a fabricar vino y aceite. Las durezas del invierno de 1880, al igual que el de 1882 aumentaron las dificultades económicas del lugar. Balbino fue al pueblo vecino de Tafalla y allí se encontró con Bernardino Izuel, un pariente zaragozano, que había traído de Argentina un lote de mulas para vender. Los sueños de Balbino comenzaron a quedar pequeños en el espacio familiar y se entusiasmó con viajar para reanudar las actividades ya conocidas en la lejana América. La búsqueda de su identidad pasaba por la reproducción no sólo del paisaje de viñedos, sino también de su entramado de relaciones sociales.

Pero, en los inicios, ¿qué fue lo primero? ¿La difícil situación europea, la ambición de un heredero por ampliar sus horizontes, o la coyuntura económica mendocina? Las múltiples interrelaciones entre todos estos factores nos lleva a estudiar la visión empresaria. Siendo Balbino Arizu un inmigrante, sus expectativas eran la de "hacer la América". Podría inferirse, entonces, que en él existían claros propósitos de emprender su propio negocio y no procurar un empleo ya que provenía de una familia con cierto patrimonio. Era poco probable que pensara en términos de trabajo asalariado. Este es un rasgo común del emprendedor: el hecho de provenir de familias que habían llevado adelante la misma actividad, aumenta las probabilidades de poseer cierta habilidad para detectar una oportunidad de negocios. Esta visión se formaliza en la medida en que recala en una zona vitivinícola, acerca de la que tenía información, para emprender un negocio sobre el cual poseía conocimientos y experiencias. La elección de Mendoza tuvo directa relación con su emprendimiento. La inserción del país en el circuito capitalista internacional, y la ampliación del mercado interno, conectado por el ferrocarril, produjeron en la provincia cambios económicos que significaron el abandono de la ganadería comercial y el desarrollo de la industria vitivinícola. Precisamente Arizu fue uno de los tantos inmigrantes[6] que aportaron

6. Mientras que en 1869 la población era de 65.413 habitantes, en 1895 alcanzaba a 116.136, y para el Centenario había llegado a 206.393. La proporción de extranjeros para las tres fechas era de 9,39 % (en su mayoría chilenos), 13,69 % y 29 % respectivamente.

mano de obra y capital en una provincia, cuyos sectores dominantes tuvieron una política muy activa para la promoción de la agroindustria.

El desarrollo vitivinícola no estuvo librado a la iniciativa privada y por ello el estado mendocino adoptó un rol intervencionista muy activo para fomentarlo y protegerlo[7]. El crecimiento agrícola e industrial fue muy acelerado. El número de bodegas pasó de 334 en 1884 a 1398 en 1914 y la producción de vino se incrementó un 90,4 % entre 1901 y 1915. Ya en la primera década del siglo XX, la provincia ocupaba el sexto lugar en el mundo y el primero en América del Sur en lo referido a la producción de vino, alcanzando para 1916 un volumen de 3.518.000 hl, producido por 59.605 ha. de viñedos.

El mercado se expandió por la conformación y ampliación de los circuitos ferroviarios. El vino, en sus tres cuartas partes provisto por Mendoza y San Juan se comenzó a enviar a Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, San Luis, La Rioja, Salta y Tucumán. La vitivinicultura se convirtió en la actividad económica hegemónica y llegó a representar en 1914 el 76 % del PBI provincial, constituyendo las diez bodegas de mayor tamaño (una de ellas Arizu), el 15 % de esa cifra.

Mendoza tenía condiciones para ser la "tierra prometida" pero no todos los recién llegados, con conocimientos previos de la actividad vitivinícola, tuvieron el mismo éxito. Balbino era un Arizu, fuerte como la etimología de su apellido lo marcaba y ya era un hombre de 25 años cuando llegó a la provincia en 1883. Sabía lo que quería. Además fue el primero de su red familiar. Es por ello que se concentran en él las cualidades del emprendedor. No vino en brazos de sus padres, ni a la búsqueda de un trabajo cualquiera. Vino a plantar uvas y a hacer vino, y su experiencia previa era su principal capital. Si Balbino eligió el lugar correcto, debemos agregarle que supo estructurar y aprovechar la red de contactos para hacer posible su emprendimiento, lo cual le otorga importancia a su capacidad visionaria en tanto estos contactos, primero hay que establecerlos y, segundo, mantenerlos.

Una vez llegado a Mendoza, trabajó en Rivadavia, en obras de riego junto a su primo Izuel[8] y luego en la bodega de don José Corominas y en la de Tiburcio Benegas[9]. Un tiempo después alquiló una viña, que trabajó con la ayuda de un peón y luego se asoció con otro vasco para alquilar una bodega, quien murió de cólera en la epidemia de 1886. Balbino, quien no quedó en muy buena situación económica, fue auxiliado por Benegas, su ex patrón, estableciendo de esta manera una sólida relación clientelar.

7. Las políticas públicas estuvieron encaminadas hacia el logro de tres elementos básicos: tierra irrigada, capital y mano de obra, a la que se añadieron las exenciones impositivas a las viñas (Mateu, 2003).

8. El Album del Centro Vitivinícola de 1910 cuenta que Izuel vivía en San Rafael desde 1870 y se había dedicado a las obras de riego.

9. Tiburcio Benegas, de origen rosarino, fue financista, bodeguero, gobernador y tuvo un destacado papel en la creación en Mendoza del Banco Provincia.

Cuando llegaron sus hermanos Clemente y Sotero (segundo y cuarto en la descendencia familiar) trabajaron con Benegas y luego los tres alquilaron una bodega. Los recién llegados tuvieron la habilidad de vincularse con destacados personajes de la sociedad y la economía de la época, que les sirvieron de "garantes" en sus transacciones bancarias[10]. Las redes con sus connacionales también les sirvieron para armar su mercado de vino y para estructurar y controlar a los trabajadores en las distintas etapas de la vida empresaria.

En relación a la cultura corporativa, es altamente probable que en el empresario aludido existiese un paradigma de negocios similar al de su familia en España, fuertemente sostenido en la solidaridad y cooperación entre familiares y vecinos. Esto sería el germen de una empresa familiar, autocrática, cerrada, concentrada en la personalidad de su fundador y que refleja y responde a las reglas de mercado vigente en el momento. En 1885 inició sus "negocios de vino y bodega"[11], bajo el nombre de Arizu y Compañía, sociedad en la que su hermano Sotero se encontraba empleado y en ocasiones oficiaba como vendedor de sus vinos[12]. A la muerte de su socio Basterra, arregló sus cuentas con el Banco Nacional y con la viuda de Basterra. Fue entonces cuando Sotero cobró protagonismo en el manejo de la bodega, especialmente en las ventas. Los tres hermanos seguían viviendo en la misma casa y dando arriendo temporal a sus paisanos. Los gastos de la casa eran absolutamente austeros y pagados con retiros diarios, por ejemplo, para los botines de Ambrosio, el padre, para un poncho de lana de guanaco, cigarros, queso, sal. La "querida madre", había quedado en España y a ella, a veces, se le enviaba dinero a través de algún conocido.

Estos momentos sirvieron como experiencia piloto de la futura empresa familiar, debido a que muchas de las relaciones comerciales y laborales, se conservaron a lo largo de los más de treinta años analizados. Sin embargo, hay algo que queremos señalar como decisivo: la compra en 1888 de diez acciones del Banco Provincia[13], por un valor de $ 1.000 que fueron canceladas en diez cuotas trimestrales. Para un inmigrante recién llegado, convertirse en accionista del banco, recientemente creado con los fondos de un empréstito público gestionado en Europa por el propio General Roca, le ofrecía muchas posibilidades. No lo convertía, todavía, en un personaje influyente, pero sí en alguien que estaba haciendo muy bien los deberes para comenzar a "pertenecer".

---

10. Sobre el tema remitimos a los Libros de Actas del Banco Provincia de Mendoza entre 1898 y 1900.

11. No hay mayor información sobre esta sociedad inicial, que no está asentada en los Protocolos Notariales (Mendoza, abril de 1887), salvo su pedido de disolución en 1888, luego de la muerte de Basterra por cólera.

12. Se desprende de los datos obtenidos que los hermanos parecían compartir una casa, cuya manutención y alquiler era pagado por esta sociedad. Libro Diario, 1887

13. Este Banco de carácter mixto fue creado en junio de 1888 durante la gestión de Tiburcio Benegas, con un capital de $ 5.000.000 de los cuales 10.000 acciones de $ 100 fueron entregadas a la suscripción pública (Mateu, 1995).

Esta incipiente cultura de la organización empresaria puede ser considerada como "proactiva" en la medida en que los valores y creencias acerca del negocio estuvieron orientados, desde sus inicios, a desarrollar diferencias competitivas a través de un producto superior. Una de las características que le darían identidad al emprendimiento de la empresa fue trabajar a la par de los empleados, con mucho esfuerzo personal, creando culturalmente un universo simbólico de conductas laborales de sacrificio en pro de los objetivos del negocio.

Como cualquier organización emprendedora en el inicio de su ciclo de vida, la estructura organizacional se tipifica como "simple" en el caso de que trabajen el dueño y unos muy pocos empleados. Siguiendo a Mintzberg, está constituida por un "ápice estratégico" (el propietario-emprendedor) y un "núcleo operacional" (los empleados), con una relación directa, cara a cara, en donde prevalece la informalidad o la improvisación para la ejecución de las distintas tareas. Los nombres de trabajadores, comerciantes y proveedores que aparecen en el Libro Copiador, son casi los mismos que marcarán el entorno relacional de la empresa en los años a estudiar. Los peones estables seguían siendo 2 o 3 y para la cosecha o la poda llegaban a 12 o 15. Sus jornales, que a veces bajaban, eran compensados por el arriendo de la vivienda o la manutención de algunos empleados, que corría por cuenta de Balbino. Los trabajos de tonelería eran contratados por encargo. También un niño, el "Tula", trabajaba en la bodega; por otra parte, se le pagaba a un guarda.

En ese momento fundacional la sociedad estructuró los primeros canales de distribución de sus vinos, que fueron la base de la red posterior: Ongay y Compañía en Rosario y Manuel Irisarri (trabajaba también como peón con Balbino) en San Luis, Salomé y Compañía y "doña Pepa" en el barrio. Por otra parte, mantuvo relaciones comerciales con Domingo Tomba quien le prestaba dinero a interés, con Florencio Villasante, que le proveía de jamones, aceites y le compraba vino, con Escorihuela y Ocaña por la compra de alcohol y con Honorio Barraquero y la bodega Trapiche a quienes le compraban vinos cuando no alcanzaban a satisfacer la demanda. Operaban comercialmente con el Banco Nacional, demostrando una temprana inserción comercial ya que apenas habían transcurrido 4 años de la llegada a la provincia del mayor de los hermanos. Hubo poca incorporación de personal calificado, que se limitó únicamente al mantenimiento de la tonelería para guarda de los vinos.

En este período Balbino Arizu no introdujo diferencias, al menos sustanciales, en el producto. En una situación contextual como aquélla, con el empeño, los contactos, y las estrategias adecuadas, alcanzaba para hacer crecer las actividades. La incorporación de "tecnología" se limitó a un arado, dos horquetas, un caballo, una balanza, una graduadora, una guadañadora, algunas bordalesas compradas a Trapiche, ácido tartárico y tanino. No hubo innovaciones ni mejoras, dada la existencia de un mercado en expansión que absorbía todo lo producido.

En aquel temprano 1887, la escasa información deja constancia de que ya se enviaban vinos blancos y aguardiente en damajuanas, pipas y barriles a Rosario,

San Luis, Villa María y San Rafael y figuraban como distribuidores dos futuros importantes clientes de la empresa, Ongay y Compañía (ciudad de Rosario) e Irisarri y Compañía (ciudad de San Luis). Además se realizaban ventas al menudeo en la casa o en una carretela ambulante con techo de hule. Aunque los vinos vendidos eran mayoritariamente franceses, tinto y blanco, se elaboraba, también, carlón, grappa, aguardiente y anisado.

En cuanto a la eficiencia, con el poco capital disponible para el emprendimiento, Arizu entendió muy bien que la clave para el beneficio del negocio estaba en el control de los costos y en la búsqueda de mercados. El trabajo personal, la escasa mano de obra utilizada, sumada a una gran dosis de austeridad (valor que también sería parte de la conducta empresaria futura) alcanzaron para obtener ingresos que permitiesen vivir decorosamente y reinvertir gran parte del capital en el emprendimiento.

Los caldos salían a la venta apenas se elaboraban. En mayo, los tintos, y en junio los blancos. En octubre ya no quedaban existencias, a pesar de que se los iba dosificando entre los clientes más importantes y se rechazaba en varias ocasiones a nuevos compradores. En esas ocasiones, Balbino, recomendaba la compra de vino a su pariente, Fidel Irachetta, aunque, a veces, no eran del gusto del cliente. Balbino introdujo en el mercado sus vinos a un precio más alto que el resto de los productores. La correspondencia muestra quejas por esta situación, que Balbino justificaba por la alta calidad de sus productos. Pero también abundaban los reclamos por la mala calidad de los mismos, por mal pesaje, por precios altos, por olor a alquitrán, anís, vinagre o por el mal estado. Los Arizu siempre respondían "que a los consumidores les faltaba paladar". Los vinos eran vendidos con el envase o a "casco libre", el cual debía ser devuelto limpio y con el fondo de la bordalesa que acreditara que era de la empresa o en su defecto de Barraquero o Escorihuela.

Como conclusión, podemos afirmar que el período analizado se caracterizó por el desarrollo de un emprendimiento favorecido por la coyuntura nacional y provincial y por factores internos (red social de relaciones), donde el valor empresario del negocio residió, fundamentalmente, en elementos asociados a la identidad como variable competitiva, oportunidad para ver un negocio promisorio, valores empresarios vinculados al esfuerzo personal y a la austeridad y, por supuesto, los conocimientos necesarios en la elaboración de vinos.

4. La etapa de la formalización (1889-1908)

Los rasgos de identidad sobresalientes para esta época se resumen en la capacidad de Balbino para fundar las bases definitivas de una de las empresas paradigmáticas de la industria vitivinícola de Mendoza. Era necesario posicionarse estratégicamente en el lugar correcto de la estructura productiva vitivinícola en la que solamente un 1 % producía más de 40.000 hls, aproximadamente el 37 % de la producción. Arizu se ubicó en este último grupo, integrado por no más de veinte personas, que elaboraban más de 50.000 hls, y/o ocupaban

posiciones destacadas en el aparato de estado o en los organismos crediticios o en las entidades sectoriales.

En cuanto a la visión empresaria, la estrategia de convertirse en accionista del Banco fue anudada por otra decisión para la concreción de sus planes: su casamiento en 1889 con Martina Basauri, quien tuvo un papel activo en el futuro de la empresa. Ella era viuda, con dinero[14]. Tenía 39 años y Balbino 30 y de esa unión no hubo descendencia. A menos de un mes del casamiento, en marzo de 1889 los tres hermanos integraron la razón social Balbino Arizu y Hnos. para la explotación de vinería, arriendos de viña y potreros, que tendría una duración de tres años prorrogables. Del capital social de $ 7.850, $ 3.750 habían sido aportados por Balbino, $ 2.100 por Clemente y $ 2.005 por Sotero. La gerencia estuvo en manos del hermano mayor, a quien le correspondió el 40 % de las utilidades, mientras que a sus hermanos el 30 % a cada uno.

En 1904 se conformó una sociedad solidaria, que conservó el nombre de la anterior, se hizo cargo de su activo y de su pasivo e incorporó a Jacinto, ya que Clemente falleció. El capital se aumentó a $ 1.437.068 representados por propiedades, bodega, máquinas, vinos, dinero, créditos. Del mismo correspondieron a Balbino $ 630.000, a Sotero $ 505.927 y a Jacinto $ 301.104. El reparto de las utilidades se haría en tres partes iguales. La Gerencia fue desempeñada por Jacinto, con un sueldo de $ 1.000. Esta sociedad familiar actuó en el mercado vitivinícola desde enero de 1905 hasta el 31 de diciembre de 1907, cuando fue reemplazada por una sociedad anónima, aunque siguió actuando hasta 1918 "en liquidación".

Sobre la cultura corporativa, a pesar de la expansión de las actividades de negocios, y dadas las características y cualidades personales del empresario que nos ocupa, no se dio "apertura" descendente en la gestión del negocio. La cultura corporativa estuvo cerrada y centrada en la personalidad del fundador de la empresa y, consecuentemente, fue autocrática y paternalista. Sin embargo, el proceso de burocratización fue imprescindible comenzando por las formas de control contable y especialización en las actividades que demandaban tareas orientadas a la optimización de los procesos y la infraestructura productiva.

Balbino había pasado a ser "empresario", figura que nos representa a una persona con múltiples actividades dentro y fuera de la empresa, vinculadas al negocio o bien simplemente a las relaciones sociales. Sin embargo, seguía reacio a delegar funciones y la organización de la firma seguía siendo simple.

En mercados donde "se vende todo lo que se produce", facilita enormemente ser un empresario de éxito. En lugar de disfrutar su posicionamiento de marca, el empresario vio una oportunidad de negocios dentro de la propia industria, en la "integración vertical". La empresa comenzó a comercializar ciertos insumos

14. De los datos de la sucesión de la esposa, documento existente en el Archivo Histórico Mendoza, sabemos que falleció el 23 de noviembre de 1914 a los 64 años, y se desprende que tenía bienes propios: una casa en calle Las Heras que fue refaccionada y una finca de 4.080 m^2 en Godoy Cruz, terreno inicial para la bodega.

básicos en la elaboración de vinos (colorantes, ácido tartárico, herramientas) con lo cual se creaba una nueva unidad estratégica de negocios y, además, se lograban bajar los costos de producción, por las economías de escalas producidas en la compra de los insumos aludidos. Las inversiones en tecnología fueron hechas con cierto cuidado. En 1889 se compró una bomba y una prensa a pagar con 4 pagarés y se hizo componer la pileta. En 1894 Las ventas se habían incrementado especialmente en Mendoza y para la época de la cosecha ya se compraba uva a terceros.

Los primeros libros, que rondan los años de 1890, nos muestran una empresa que solamente compraba bordalesas o duelas para armarlas y repararlas, algunos insumos como remaches, alambre, tanino o alcohol a casas de comercio de Rosario o algunas firmas que eran sus distribuidores o comerciantes de vinos. A lo largo de 1894 se registra un pedido de botellas de vino grandes y chicas y la compra de un aparato volcador en París, y una electrobomba Vernsar de dos caballos en la firma Bartan y Rall de Buenos Aires. En 1900 se adquirió la primera refrigeradora, y luego una pasteurizadora, lo cual impactó en la calidad de los vinos.

La compra de equipamiento no fue para la empresa de tanta prioridad como la inversión en viñedos propios, para no tener que comprar uva a terceros. Se adquirieron 78 ha. en Chachingo, Maipú y en 1905, como parte de una estrategia innovadora, se compraron 2.520 ha. a Bernardino Izuel, en el sur de Mendoza, en Villa Atuel, aprovechando los menores costos de la tierra. En este período fundacional se llegó a un patrimonio de 9.640 ha., el paño de viñas más grande del mundo en esos años (Mateu, 2002). En esa época también se expandieron los terrenos en Godoy Cruz en donde posteriormente se instalaría la bodega.

No obstante lo señalado, en una cultura empresarial fuertemente orientada a la producción, la preocupación por mejorar los costos ejecucionales derivados de los procesos productivos, más la utilización más eficiente de los costos estructurales –por ejemplo, el mantenimiento de las bordelesas a través de personal especializado– permitieron niveles de productividad que convirtieron a la empresa en altamente competitiva.

El Libro Copiador de Cartas de 1890 nos presenta con claridad las dificultades de los primeros pasos de la empresa familiar. La crisis de ese año los había golpeado y tenían serias dificultades para cancelar los compromisos contraídos con los proveedores de materia prima. Según el Libro Copiador de Cartas de Arizu de 1890, Balbino dirá en carta a Nicolás Rodríguez de San Luis que "esto le sucede a todos los bodegueros importantes, entonces más aún a esta casa recientemente establecida que tiene que comprar una cosecha". Esto reforzaría la necesidad de lograr la integración vertical de la empresa.

Para agilizar las ventas, se comenzaron a vender los vinos a tres meses o al contado con un 3 % de descuento, aunque también se rebajaron los precios. Para aumentar los ingresos, seguían con la reventa de insumos y alquilaron en Tunuyán una propiedad con 257 ovejas. La situación era grave, y como los bancos todavía en abril de 1891 tenían suspendidas sus operaciones, los hermanos

tuvieron que pedir dinero a Manuel Irisarri, su vendedor de Villa Mercedes y luego a Cardenio Torres, quien aparece aportando sumas importantes de dinero a la sociedad y cobrando intereses. Incluso hay indicios de un viaje de Balbino con la finalidad de obtener fondos de un banco de Río de Janeiro. A fin de año, el hermano mayor confesaba no tener efectivo y se quejaba de la situación a pesar de que su producción había intentado interpretar el gusto de Buenos Aires.

En 1894 la crisis económica todavía se hacía sentir y era manifestada por Balbino en reiteradas ocasiones cuando expresaba que estaban "ajustados" o que tenían mucho stock, pero debían pagar a los proveedores de uvas. Para sortear las dificultades financieras, hay indicios de que los fondos los consiguieron de algunos inversores particulares[15]. Balbino había vuelto en 1895 por primera vez a España con su mujer, doce años después de su partida, y Sotero fue a esperarlo a Buenos Aires donde ambos hermanos aprovecharon para ver a potenciales clientes. Seguramente el viaje a Europa le sirvió para animarse a convertir la empresa e invertir en tecnología y en tierras.

En 1901 las dificultades parecían haber pasado y devolvieron plata a algunos inversores en España, aunque todavía Dionisio Erdozain, hermano de un cliente de ellos, de Pamplona, les prestó $ 20.000. La mejoría se reflejó en que le pidieron a Mercado, su principal distribuidor, que comprara $ 8.574 en oro como un reaseguro para futuras inversiones. En diciembre de 1902, la sociedad repartió utilidades. Aunque seguían comprando materia prima, ya habían adquirido propiedades importantes y al parecer tenían fincas a medias con Escorihuela y Barraquero. Eran accionistas de la Sociedad Española de Socorros Mutuos y del Banco Popular, bebían champagne y tenían un palco en el teatro Orfeón Español. Contribuían con algunas entidades benéficas como el Asilo de Mendigos y al Círculo de Obreros Católicos y a la Asociación Dios, Patria y Hogar. El manejo de la empresa estaba en manos de unos pocos, que formaban parte del círculo íntimo de paisanos y parientes. Los hermanos Arizu cobraban un sueldo por sus tareas en la empresa y a todo el personal se les descontaba, compulsivamente, la cuota de la Sociedad Española y de la Lotería de Navarra.

El Copiador de Cartas de Arizu de 1894 nos da pistas de los distintos pasos de la estructuración del mercado de vinos. Un contrato de exclusividad le aseguró en ese año a "Narbondo, Mercado y Compañía" las ventas en Junín, Lincoln, Rojas, Pergamino, Arrecifes, 9 de Julio y Bolívar, aunque los Arizu se reservaron el derecho de suministro a "los amigos". La ampliación de los canales de comercialización llevó a que se suprimiera de las bordalesas el cartel de "único introductor", aunque algunos clientes aún lo exigían.

En 1896 se había ganado el mercado de la Capital Federal, y se había llegado hasta Tucumán. A partir de 1900, los envíos ya tenían certificados de análisis. La firma había cambiado los viejos envases por vasija norteamericana com-

15. El 7 de noviembre de 1900 se registra en el Libro Diario de la empresa Arizu de ese año una letra de Jacinto Pérez de Cirisa, de Tafalla por los intereses de los $ 12.000 m/n que tiene depositados en la sociedad.

prada en Rosario o en Buenos Aires y ya no recibían envases usados que no fueran propios y habían encargado almanaques y 25.000 etiquetas. Las mejoras en la materia prima se lograron por la compra y por la plantación de mejores uvas. Los porcentajes de la variedad criolla descendieron abruptamente. Para ganar mercados, se creó una nueva marca, más barata, que llevó el nombre de "Flora". Hacia 1900 la plaza estaba saturada. Y en una carta del 17 de julio se quejaba de que estaban vendiendo al costo".

Como conclusión, podemos afirmar que esta etapa fue la de transición de un "emprendimiento de negocios" a una "empresa de negocios" formalmente organizada. Balbino tuvo la habilidad de diversificar sus actividades y su incursión en el mercado financiero. Lo que se debe mencionar también es su resistencia para modernizar la gestión de la empresa delegando funciones y no solamente burocratizando la estructura.

5. La etapa de la expansión (1908-1936)

Como hemos dicho, este período se extiende desde la formación de la sociedad anónima hasta la muerte de Balbino Arizu en 1936, la etapa más fructífera desde la gestión de negocios. Representa su definitiva inserción dentro del modelo vitivinícola vigente en ese momento y entre los líderes en cuanto a participación de mercado. Los primeros años del siglo XX fueron de profundos cambios. Sin dudas, Balbino Arizu, tuvo la " visión empresaria" para enfrentar este nuevo entorno y sacarle provecho.

La nueva sociedad se constituyó en 1908 con el nombre de Bodegas Arizu S. A. A los hermanos se agregaron el sobrino Leoncio y los accionistas extraparentales Gaudencio Hugalde, Ángel Martínez, Rafael, Manuel y Francisco Mercado y su apoderado Juan Narbondo; de los 10 integrantes de la sociedad, 9 era españoles. Hugalde era un vasco que había trabajado 16 años con los Arizu y que tenía tierras y bodega en Luján, los hermanos Mercado eran los principales compradores y distribuidores de los vinos Arizu en la Capital Federal y en la provincia de Buenos Aires (las letras giradas por ellos a favor de la empresa representaban el 26 % del pasivo de 1908) y Ángel Martínez era un abogado mendocino, propietario de tierras en varios departamentos de la provincia, vinculado a los Arizu como vendedor de uva.

La conformación de la S. A., una de las primeras constituidas en Mendoza, tuvo como objetivo dar un nuevo empuje a las actividades empresariales a través de la incorporación de nuevos capitales y de la integración vertical con sus principales comerciantes de vinos. A la vez, la nueva modalidad societaria apuntaba a la preservación de los bienes familiares, ya que solamente el 39 % de las tierras adquiridas hasta ese momento fue comprometida en la sociedad con terceros, dentro de una lógica empresarial que intentaba diversificar inversiones y minimizar riesgos.

Los hermanos Arizu aportaron a la nueva sociedad $ 1.135.000 representados por la bodega de Godoy Cruz con todos sus útiles y maquinarias y la finca

del Carrizal, ambas de propiedad de Balbino Arizu Hnos y retuvieron el 75 % del capital societario[16]. En 1910 el capital sufrió un significativo aumento a $ 10.000.000 m/n, que se entregaron a la suscripción pública y se produjo una nueva incorporación de accionistas extrafamiliares.

El año 1914 fue difícil para la industria y para la empresa, que debió conseguir fondos a través de la emisión de debentures, por un valor de 129.640 libras esterlinas a una tasa del 6% anual. Aunque Balbino todavía conservaba la presidencia, figuraban para esa fecha como Directores Titulares accionistas ajenos a la familia. En esa fecha, el síndico Angel Martínez, fue reemplazado por una renombrada Consultora Internacional, la "Price and Waterhouse", acorde con una empresa cuyos títulos habían llegado a la Bolsa de Londres; cabe señalar que desde 1911 tenían importantes deudas, entre $ 80.000 y $ 100.000, con los Bancos Provincia y Nación.

Las dificultades financieras tampoco se lograron solucionar con un crédito del Banco Nación de $ 950.000 m/n, por el término de 6 meses y con el 8% de interés anual[17]. El protagonismo de Balbino había sido hasta ese momento indiscutible, sin embargo, en 1915 a raíz de problemas con el Banco Nación, el patriarca de la familia renunció por motivos de salud y el presidente pasó a ser Rafael Mercado[18]. Ante la falta de cancelación en tiempo y forma del préstamo con el Banco Nación[19], se prendaron parte de las acciones de la empresa. El Banco colocó a un representante en el Directorio y en la Asamblea, lo cual limitó el poder de acción de Balbino. Este quiebre en la tradicional conducción de la empresa no le debe haber sido fácil. Tenía 57 años y llevaba 32 luchando por su empresa. Sin embargo, se alejó solamente 5 años de la presidencia, para volver a conducirla en 1920 hasta 1926 en que lo sucedió Jacinto, que murió al año siguiente[20].

En cuanto a la cultura corporativa, a pesar de las distintas modalidades societarias siempre se manejó como una empresa familiar. Los principales cargos

16. Las acciones de Balbino eran 461 y debería integrar hasta 605, las de Sotero 382, debiendo completar hasta 500 y Jacinto, que poseía 292, debía llegar hasta las 383. Los socios minoritarios eran Leoncio con 6, Ugalde con 3, Martínez con 3, Narbondo con 120, Rafael Mercado con 370, Manuel Mercado con 5 y Francisco Mercado con 5. Para ser presidente o vice se necesitaba poseer como mínimo 100 acciones. El reparto de utilidades se haría de la siguiente manera 2 % presidente, 3% miembros del Directorio, 15 % fondo de reserva y 80 % accionistas.

17. Archivo Histórico de Mendoza, Protocolos Notariales, octubre de 1914.

18. Rafael Mercado se venía desempeñando como vicepresidente de la sociedad anónima y había aumentado su protagonismo en 1913 cuando a través de un poder especial se le había encargado la tramitación de un empréstito por $ 1.500.000 oro m/n. en obligaciones hipotecarias.

19. Balbino y Jacinto inicialmente también eran deudores a título personal de este crédito por descuentos de letras, pagarés y giros y por su cuenta corriente. Como garantía de la deuda se hipotecó un inmueble de Jacinto de 214 ha., lo cual parecería demostrar que Balbino no era considerado confiable. En 1915 el Banco pidió un refuerzo de garantía por dicho préstamo y por ello se prendaron las acciones de la S. A. por un valor nominal de $ 2.000.000. Se facultó al banco para que en caso de que no fuera pagada la deuda, se vendieron o hicieran vender parte o todos los títulos prendados.

20. La información sobre la evolución societaria con que contamos es muy fragmentaria y sólo podría ser completada con las Actas del Directorio, que todavía no hemos podido localizar.

directivos se mantuvieron en manos de la familia Arizu. La historia de Balbino, patriarca de la familia, opaca la de sus hermanos, y se acentúa por la temprana desaparición de los mismos. Sotero se casó con Balbina Villasante, con quien tuvo seis hijos. Tuvo un papel decisivo en la trayectoria familiar, aunque murió muy joven, en 1912, a los 42 años. Por su parte, Jacinto, contrajo matrimonio con Dámasa Zabalsa, de cuya unión nacieron 7 hijos y falleció en 1927. Junto a los hermanos, Leoncio Arizu también estaba integrado a la empresa familiar. Era hijo del tío Saturnino, primo de Ambrosio y había nacido en España en 1883, trasladándose a Mendoza a los 7 años con su padre. Desde su llegada se fue interiorizando de las actividades familiares y a partir de 1908, a los 25 años, comenzó a trabajar de gerente en la S. A. Desde 1922 se dedicó a sus propios negocios, que adquirieron un volumen importante y que hoy son manejados por descendientes, en la bodega Luigi Bosca.

El paradigma organizacional dominante se afianza en el tipo de "empresa familiar" al incorporarse en la gestión algunos parientes del fundador. La vinculación de la empresa con la comunidad revela cierta sensibilidad social que también debe ser tenida en cuenta dentro de la cultura corporativa. La participación del empresario en formas de mutualismo vinculado a la salud como fue su participación en la dirección de la Sociedad Española de Socorros Mutuos y en la Sociedad Española de Beneficencia nos señala una incipiente forma de lo que hoy se conoce como responsabilidad social empresaria; sumado a ello hay que resaltar actividades filantrópicas especialmente en el estatal Hospital El Carmen.

Los Arizu se insertaron exitosamente en la sociedad mendocina. Ya en 1912 durante su visita a esta provincia el embajador español se alojó en la casa de Balbino, quien dos años después, fue condecorado por Alfonso XIII con el título de Caballero de la Real Orden de Isabel la Católica. Fue un gran propulsor del mutualismo de la colectividad española. Las actividades de Balbino fueron múltiples, pero casi en exclusividad estuvieron vinculadas a la industria. Fue miembro de la Bolsa Vitivinícola en 1907, del Centro Vitivinícola Nacional, de la Cooperativa Vitivinícola, del Centro de Bodegueros, de la Sociedad Vitivinícola, concejal por Godoy Cruz, recaudador de rentas en Villa Atuel y Director del Banco Provincia. Cuando murió, el día de su 78 cumpleaños, la empresa quedó en manos de Sotero Simón, hijo de Sotero y casado con una prima hermana, con la que no tuvo descendencia y quien, al fallecer en 1955, fue sucedido por dos hijos de Jacinto, Ernesto y Ambrosio. A fines de los 70 el paquete accionario fue comprado por Héctor Greco, un controvertido inversor que intentó conformar un monopolio industrial. Su espectacular caída y los largos años de intervención estatal arrastraron a la ruina al emporio de los Arizu.

Las actividades del negocio crecieron espectacularmente debido a la ampliación del mercado. Pero, por otro lado, la gestión siguió siendo centralizada y personalista ante un escenario que requería lo contrario: mayor descentralización en la toma de decisiones. La incorporación de la consultora internacional

en auditoria, “Price Waterhouse” nos crea algunos interrogantes. ¿Por qué una consultora de semejante envergadura para una empresa que, estructuralmente, no lo necesitaba? Nos atrevemos a inferir que con esta decisión se ponía en evidencia la falta de confianza que el empresario tenía, no solamente en quienes lo rodeaban sino también en los profesionales locales. No deben descartarse tampoco ciertas exigencias externas, por ejemplo de entidades crediticias, para validar el requerimiento de financiamiento.

Lo cierto es que la sociedad anónima no pudo, en este período, superar esta indefinición en su ciclo de vida, debatiéndose en el promisorio aumento de las actividades del negocio y la resistencia del propietario a acompañarla con la consecuente descentralización de decisiones, funciones y responsabilidades.

La organización de la empresa, en el nivel alto, se mantuvo inalterable en el período analizado. Los cargos directivos y gerenciales, estuvieron en manos de los hermanos Arizu y de sus descendientes. Tras todos ellos, la mirada atenta e implacable de Balbino, y en períodos críticos, del Banco Nacional. Los niveles medios, destinados a reclutamiento, asignación de responsabilidades y a coordinación y control, también se manejaron de la misma manera y fueron desempeñados por miembros de la familia o por paisanos iniciados desde abajo en el aprendizaje empresarial. Tenían a su cargo el manejo y control de las distintas dependencias y de las tareas calificadas que se fueron ampliando y creando con la división del trabajo de la empresa. Eran los únicos empleados “mensuales”, que gozaban de estabilidad y que tenían vivienda, leña y vino gratis a cambio de vivir para la empresa, actuar como rompehuelgas y compartir algún asadito con don Balbino[21].

Los niveles bajos eran desempeñados por trabajadores poco calificados, con una alta proporción de extranjeros y con una gran inestabilidad laboral, agravada por la estacionalidad de las tareas y por los escasos días trabajados al mes. La incorporación de tecnología no cambió, a grandes rasgos, el perfil laboral de la empresa. Fueron “mensualizados” los encargados de las secciones en que se fue departamentalizando la empresa. Su forma ideal de contratar trabajadores se daba en un mercado de trabajo muy competitivo en que los oferentes competían vía salario, y con una rotación alta de los mismos. Por ello la política de recursos humanos era llevada a cabo a través del mercado externo de trabajo, sin profesionalización interna.

Balbino Arizu se caracterizó en toda su trayectoria por la búsqueda del mejoramiento de sus productos, diferenciándolos. En el período más fructífero de la

21. Según el testimonio de Pilar Sáenz, hija de un trabajador mensual, a partir de una entrevista realizada en agosto de 1997, el recurso utilizado para mejorar las condiciones laborales era la huelga. Este tipo de protesta producía un fuerte rechazo y temor por parte de los Arizu, que aportaban por igual a todas las agrupaciones políticas y a grupos rompehuelgas como la Liga Patriótica En esos casos los “mensuales”, sus hombres de confianza, eran armados con un revólver y un winchester y apostados a la entrada con la orden de matar a quien quisiera entrar.

gestión de la empresa dentro del negocio vitivinícola las diferencias competitivas de la firma se vieron reflejadas en la introducción de innovación (la adquisición de tecnología importada para la elaboración de vinos marcó un hito en el logro de productos más sofisticados); las mejoras en la calidad de las materias primas (debido a la compra de importantes extensiones en plantaciones de vides para la elaboración de los productos); y la capacidad de adaptarse al gusto de los consumidores de Buenos Aires, por ese entonces el mercado más importante para la empresa, el famoso "gusto Buenos Aires".

La incorporación de tecnología de avanzada no sólo incidió en una mayor diferencia de los productos sino que se logró mejorar la productividad y la eficiencia. Ambos aspectos trajeron aparejado un producto altamente competitivo balanceando la calidad con el precio del mismo, y permitiendo a la empresa mayores precios que otros competidores. A lo largo del período analizado los vinos de Arizu llegaron hasta los consumidores de Corrientes, Río Negro, Santiago del Estero, La Pampa, San Juan, San Luis, Neuquén y Salta. Las marcas eran Arizu, Flora, Colono, Atuel, Concordia, Faro, Migliardi, D´ Ambrosio, Quijote, Vasco, Enasis, Málaga y Marsala y otras. El 60% de los clientes tenían apellidos españoles que en algunos casos denotan claramente sus orígenes vascos como Egusquiza, Maiztegui, Ezquerra, Iñiguez, Ormaechea, Eizaguirre. Esto hace presumir que las redes de paisanaje operaban como articuladoras de relaciones comerciales. Las cargas eran transportadas por el Ferrocarril Gran Oeste y todos los envíos constaban de su certificado de análisis y estaban asegurados en la empresa de Héctor Mackern, en la Hispano Argentina o la American Trading y London Lancashire.

El crecimiento de las hectáreas en producción, acrecentado con la compra de uvas a terceros, así como los progresos tecnológicos, llevaron a que entre 1914 y 1928 la producción de vinos aumentara un 23 % y los comunes un 45 %. También aumentaron un 14 % los vinos varios, entre los que podemos mencionar el marsala, mistela, el jugo de uva y el mosto concentrado y el champagne, éste último recién a partir de 1925. Esto trajo como consecuencia la necesidad de importantes inversiones en vasija vinaria. Los toneles, cubas y barriles venían en barco, desarmados, unos adentro de los otros y en la bodega se los armaba, se los mantenía y reparaba. La capacidad de estos recipientes variaba entre los 200, 100, 50 y 25 hls. La muerte de Balbino Arizu a los 78 años marcó profundas diferencias. Sus herederos, si bien mantuvieron la vigencia de la firma, cambiaron el estilo de gestión de la misma como ocurre generalmente en las empresas familiares: quienes heredan la conducción del negocio no heredan la visión empresaria de quien deja su lugar, situación atendible toda vez que las cualidades de un empresario emprendedor, personalista, paternalista y autocrático son casi imposibles de ser transmitidas a terceros dada la subjetividad y la casi nula posibilidad de formalizar el estilo de administración.

6. Conclusiones

A partir de 1936 comienza otra historia con un final que seguramente Balbino Arizu no hubiese querido. Podemos afirmar que con la muerte de su fundador finaliza un modelo de gestión con un saldo altamente positivo: haber transformado un emprendimiento unipersonal en una gran empresa protagonista de la historia de nuestra vitivinicultura. Todo en más o menos medio siglo. No es poco. En este ejercicio teórico y empírico hemos aplicado los modelos de gestión empresarial a una empresa en un contexto sociohistórico, a través de las relaciones diacrónicas que se van dando en el tiempo entre las decisiones empresariales y las condiciones contextuales. Primero aclaremos, que en la época analizada no existían estrategias "deliberadas" sino "emergentes" (Mintzberg y Quinn 1993: 17), diseñadas intuitivamente en el "día a día". Esta conducta empresaria, más cercana a la improvisación que a la planificación muestra la preponderancia de valores como el aprendizaje, inteligencia organizacional, cultura corporativa, y visión emprendedora (Bueno Campos, 1994: 66). Esta "biografía empresaria" muestra cómo la parentela y las redes de relaciones personales actuaron como un entretejido que sostuvo la circulación de información, de recursos, de personas, facilitando la temprana inserción empresarial y su conversión en una empresa interregional que vendía sus productos en un amplio mercado. Este "denso" campo de acción estaba inmerso en una multiplicidad de factores tales como las políticas públicas, los alcances del mercado, el peso de las instituciones y la inserción corporativa, etc.

Resulta muy tentador prescribir sobre modelos de gestión empresarial exitosos. Si leemos los diarios de la época en que Balbino Arizu llegó a Mendoza, nos damos cuenta de que la vitivinicultura era más que nada un sueño por cumplir y en donde casi todo estaba por hacerse: la visión empresaria exitosa comienza en un tipo de visión emprendedora. Pero un interrogante nos acecha: ¿de dónde surge la visión emprendedora que permite la detección de oportunidades de negocios? Creemos que, en primer lugar, en la propia persona emprendedora. Hay algo que pertenece al "sujeto" y sólo a él: el negocio se siente y pone en acción cualidades que pueden ser innatas, como una alta creatividad, capacidad para tomar decisiones acertadas en forma intuitiva y una gran dosis de preferencia por el riesgo. Luego, este subjetivismo "a la base" de cualquier emprendimiento de negocios se potencia o pierde validez ante las condiciones contextuales y ante la red de relaciones que se tejen día a día.

El caso de Arizu y su mentor, Balbino, nos refleja gran parte de los elementos estructurales de un proceso de negocios: gran dosis de intuición para saber "ver" hacia dónde orientar las actividades de negocios, un conjunto de relaciones personales que conformaron una red de contención para los negocios y, simultáneamente, una plataforma hacia el éxito y, por supuesto, ciertas condiciones contextuales favorables pero que también, en algún momento, se volvieron en contra, pero que el empresario supo aprovechar.

Por otra parte, el análisis realizado muestra las debilidades de una empresa familiar, centrada en la figura del fundador, que exhibía un marcado personalismo autocrático y paternalista. Y también deja claro que el formalismo en los negocios puede ser aprendido por todos, pero el subjetivismo visionario del emprendedor no. En algunos casos el haber convivido con el empresario exitoso sirvió como un aprendizaje que no pudo ser capitalizado por la propia empresa, tal como luego lo demuestra Leoncio Arizu, y en otros no alcanzó, como lo demostraron, en parte, los herederos de la empresa a partir de 1936. Como muy bien afirma Knight dentro del capitalismo familiar, lo escaso no es el capital en relación al trabajo sino la "capacidad empresarial" (Knight,1994: 79-94).

Bibliografía citada

BARBERO, María (2006). "La historia de empresas en la Argentina: trayectorias y temas en debate en las últimas dos décadas". En: Gelman, Jorge (comp.). *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*. Buenos Aires: Prometeo, pp. 153-169.

BARBERO, María Inés y ROCCHI, Fernando (2004). "Cultura, sociedad, economía y nuevos sujetos de la historia: empresas y consumidores". En: Bragoni, Beatriz (ed.) *Microanálisis. Ensayos de Historiografía argentina.* Buenos Aires: Prometeo, pp. 103-143.

BJERG, María y OTERO, Hernán (1995). *Inmigración y redes sociales en la Argentina moderna*. Tandil: CEMLA-IEHS.

BRAGONI, Beatriz (1999). "`Meritorios españoles, ejemplares nobles´. Inmigración, redes y mercado. Notas sobre la formación de emporios vitivinícolas en Mendoza, 1860-1940". En: Fernández, Alejandro y Moya, J. C. (ed.). *La inmigración española en la Argentina*. Buenos Aires: Biblos, pp. 115-140.

BRAGONI, Beatriz ed. (2004). *Microanálisis.* Buenos Aires: Prometeo.

BUENO CAMPOS, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Pirámide.

GIDDDENS, Anthony (1991). "El estructuralismo, el postestructuralismo y la producción de la cultura". En: Giddens, A., Turner, J. et. al. (ed.). *La teoría social hoy.* Buenos Aires: Alianza, pp. 254-289.

KNIGHT, Frank (1994). "Riesgo, incertidumbre y beneficio". En: Putterman, Louis (ed.). *La naturaleza económica de la empresa*. Madrid: Alianza, pp. 79-85.

LEVI, Giovanni (1993). "Sobre Microhistoria". En: Burke, Peter (ed.). *Formas de hacer historia.* Alianza: Madrid, pp. 119-143.

LYOTARD, J. J. (1998). *La condición Posmoderna*. Madrid: Teorema.

MATEU, Ana (1995). "Bancos, créditos y desarrollo vitivinícola". *Cuadernos de Historia Regional*. Universidad Nacional de Luján, 17-18, pp. 113-162.

MATEU, Ana (1999). “Los Arizu y su exitosa tarea de hacer la América”. Actas *II Jornadas de Historia Económica*. Montevideo (formato CD).

MATEU, Ana (2001). “Lo primero es la familia. Análisis de algunas estrategias de la empresa vitivinícola Arizu para convertirse en una empresa moderna (Mendoza, Argentina, 1885-1930)”. *Actas del Primer Congreso de Historia Vitivinícola: Uruguay en el contexto regional (1870-1930)*. Montevideo: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (formato CD).

MATEU, Ana (2002). “Aproximación a la empresa Arizu: algunas estrategias de la conformación e incremento del patrimonio societario y familiar. 1884-1920”. *Quinto Sol,* Universidad Nacional de la Pampa, VI, 6, pp. 107-129.

MATEU, Ana (2003). “Estado y vitivinicultura. Las políticas públicas de la transición. Mendoza.1870-1890”. En: Campi, Daniel y Bonaudo, Marta (comp.). *Travesía. Revista de Historia Económica y social.* Tucumán, 3/4, 1, pp. 177-207.

MELLADO, Virginia (2008, en prensa). “Empresariado y vitivinicultura: trayectoria y caída del grupo Greco”. En: Mateu, A. y Stein, S. *El vino y sus revoluciones: una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinicola argentina*. Mendoza: EDIUNC.

OCAÑA, Hugo (2005). *Estrategias de Negocios*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.

OTERO, Hernán (2006). “Población y economía en la historiografía argentina del periodo estadístico: personajes en busca de un autor”. En: Gelman, Jorge (comp.). *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*. Buenos Aires: Prometeo, pp. 41-61.

REVEL, Jacques (1996). “Microanálisis y construcción de lo social”. *Entrepasados*, *Revista de Historia,* Buenos Aires, V, 10, pp. 141-160.

SAPELLI, Giulio (1996). “La construcción social e histórica de la empresa: para un nuevo modelo teórico”. En: Comín, F. y Aceña, Pablo (ed.). *La empresa en la historia de España*. Madrid: Civitas, pp. 473-490.

VALDALISO, Jesús María y LÓPEZ, Santiago (2000). *Manual de Historia Económica de la Empresa*. Barcelona: Crítica.