
Trayectorias y perfiles socioeconómicos de propietarios y gerentes de empresas vitivinícolas (Argentina, 2002-2015)

Autor(es): Chazarreta, A.

Fuente: H-industri@: Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina, Nº 26 (julio 2020), pp. 61-84.

Publicado por: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Vínculo: <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/H-ind/article/view/1773>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

¿CÓMO CITAR?

Chazarreta, Adriana. (2020) Trayectorias y perfiles socioeconómicos de propietarios y gerentes de empresas vitivinícolas (Argentina, 2002-2015). *H-industri@* 26: 61-84.
<http://ojs.econ.uba.ar/index.php/H-ind/article/view/1773>



H-industri@ es una revista académica semestral editada en el marco del Área de Estudios Sobre la Industria Argentina y Latinoamericana (AESIAL) del Centro de Estudios de Historia Económica Argentina y Latinoamericana (CEHEAL), perteneciente al Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (IIEP-Baires): <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind>

Trayectorias y perfiles socioeconómicos de propietarios y gerentes de empresas vitivinícolas (Argentina, 2002-2015)

Socioeconomic Trajectories and Profiles of Owners and Managers of Wine-making Companies (Argentina, 2002-2015)

Adriana Chazarretaⁱ
adchazarreta@gmail.com

Resumen

Este trabajo aborda de qué forma se produce en la actividad vitivinícola reciente la separación entre propiedad y dirección del capital, las características de los perfiles de los propietarios y de los gerentes y en qué medida estos perfiles forman parte de una misma categoría en la estructura social. Se propone como caso de estudio la actividad vitivinícola de la provincia de Mendoza (Argentina) y se analizan datos provenientes tanto de fuentes secundarias como primarias. En la caracterización de las dos fracciones (gerentes y propietarios) se logra observar que en ambos casos las trayectorias laborales tienden a ser relativamente estables. A su vez, las formas de reclutamiento de los gerentes tampoco parecen estar vinculadas a la existencia de competencias definidas. Ambos hechos pueden ser considerados como posibles indicadores de la falta de desarrollo de un mercado de trabajo para los puestos gerenciales.

Palabras clave: Industria vitivinícola; gerente y patrón; desarrollo de la carrera.

Abstract

This paper deals with the way in which the separation between ownership and direction of capital in recent wine-making industry, the characteristics of the profiles of owners and managers, and the extent to which these profiles belong to the same category in social structure. The wine industry of the Province of Mendoza (Argentina) is proposed as a case study and data from both secondary and primary sources are analyzed. In the characterization of the two fractions (managers and owners) it is possible to observe that labor trajectories tend to be relatively stable in both cases. In turn, forms of managers' recruitment do not seem to be linked to the existence of defined competences. These facts can be considered as possible indicators of the lack of development of a labor market for management positions.

Keywords: Wine industry; manager and owner; career development.

Recibido: 22 de noviembre de 2018.

Aprobado: 10 de octubre de 2019.

ⁱ Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) e Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES)-Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).

Introducción

El eje principal del presente trabajo se inserta en la problemática abordada en las ciencias sociales acerca de la separación entre la propiedad y la dirección del capital. Así, el interrogante general refiere al modo en que la lógica de los cambios tecnológicos y productivos en el marco de la globalización capitalista se traduce en las formas de organización de las empresas agroindustriales y en quienes ocupan el lugar del capital en las mismas.

En las últimas décadas, la actividad vitivinícola en Argentina sufrió una serie de transformaciones (que en gran parte de la bibliografía especializada se la denomina “reconversión vitivinícola”), entre las cuales se destaca la creciente inserción de la producción en los mercados mundiales y el aumento de las exportaciones; el incremento de las inversiones extranjeras; la innovación tecnológica; cambios varietales y en el manejo de los cultivos; la disminución del consumo interno, especialmente de vinos comunes y paralelamente, la expansión del consumo de vinos finos; la mayor integración vertical entre la producción agraria y las etapas de elaboración industrial y comercialización; el cambio en las formas de gestión de las empresas; el surgimiento de actividades asociadas, como el enoturismo y la gastronomía; la crisis de los productores más pequeños y la reconfiguración de las relaciones laborales. Asimismo, cabe subrayar la creciente diferenciación de productos y de gamas a partir de nuevos criterios de calidad, con lo cual se establecen tres grandes tipos de productos: los vinos de mesa, los vinos de calidad o finos (selección, varietales, y *premium* y *superpremium*) y los mostos (Chazarreta, 2012).

En Chazarreta (2012 y 2014a), el estudio de la burguesía vitivinícola se concentró en la magnitud y características de los recursos y las formas de organización socio-productiva de las empresas. Luego, se abordaron las estructuras patrimoniales y empresariales y las formas de organización de las empresas vitivinícolas (Chazarreta, 2018). Siguiendo esta línea de investigación, el actual trabajo se enfocará específicamente en los sujetos que emergen con el proceso de separación de la propiedad y la gestión teniendo en cuenta las diferencias socioeconómicas establecidas entre los gerentes y los propietarios/inversores y las principales características de sus trayectorias laborales y educativas.

El diseño de investigación combina técnicas de análisis de datos cuantitativos y cualitativos, y el uso de fuentes de datos secundarias y primarias. Las unidades de análisis serán principalmente los sujetos que ocupan el lugar del capital: gerentes y propietarios en empresas vitivinícolas. El artículo se enfocará principalmente en los últimos años, aproximadamente desde el comienzo del período de la postconvertibilidad, en el año 2002, hasta la actualidad.

La fuente principal de datos primarios será una serie de entrevistas semiestructuradas en establecimientos vitivinícolas (empresas dedicadas a la elaboración, fraccionamiento y/o comercialización de vinos y/o mosto) a propietarios, directivos y gerentes. Fueron realizadas treinta y dos entrevistas en dos etapas (2010/11 y 2014) correspondientes a veinticuatro empresas y se relevó información sobre treinta sujetos que ocupan puestos gerenciales -doce- o forman parte de las familias propietarias -dieciocho-. 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 (previo a la reconversión vitivinícola o post-reconversión vitivinícola), origen del capital (nacional o extranjero) y orientación del mercado (interno o externo).

Además, la principal fuente de datos secundaria utilizada fue la Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI) realizada por el ex Ministerio de Ciencia, Tecnología

e Innovación Productiva y por el ex Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, cuyo período de referencia es 2010-2012 y es representativa de las empresas industriales de diez o más ocupados de la Argentina. Las variables con las que se trabajó refieren al año 2012.

También se rastreó y analizó información proveniente de artículos periodísticos de los diarios provinciales *Mendoza Online*, *Los Andes* y de algunas páginas especializadas como *Ecocuyo*, *Winesur* y *Argentina Wines* sobre temáticas del trabajo en puestos gerenciales o directivos y de los propietarios de la actividad vitivinícola.

El estudio se centró en Mendoza, por ser ésta la provincia donde se ubica, aproximadamente, el 70% del total de producción de uva y elaboración de vinos de la Argentina. Sin embargo, algunos datos (por ejemplo, los provenientes de la ENDEI) tienen un alcance nacional.

El análisis del material recogido se orientará a establecer las similitudes y diferencias existentes entre las trayectorias de los dos principales tipos de sujetos (propietarios y gerentes) en tres dimensiones, priorizando un análisis descriptivo. La primera referida a las formas de acceso a la actividad: ¿cómo son las formas de vinculación a la vitivinicultura? y ¿en qué medida estas formas de vinculación se asocian con características de las empresas vitivinícolas (como tipos de gerencias -Kerr *et al.*, 1963-, antigüedad de la empresa o tamaño) o con las trayectorias laborales familiares?

La segunda dimensión concierne a las trayectorias laborales y educativas de los directivos y propietarios y aborda preguntas específicas como las siguientes: ¿en qué medida existen diferencias respecto a las edades en que alcanzan estos sujetos los puestos de mayor rango dentro de las empresas?, ¿existen diferencias entre los mismos respecto a la antigüedad dentro de las mismas?, ¿en qué medida se pueden identificar diferentes recorridos laborales y educativos? Específicamente, a quienes ocupan los puestos gerenciales, ¿qué tipo de experiencias y requisitos educativos formales se les solicita? ¿Estos requisitos son diferentes a los recursos educativos que poseen los propietarios?

La tercera dimensión se asocia al tipo de identificación que tienen los gerentes con las empresas en las que alcanzan los más altos puestos y a los niveles de rotación entre empresas vitivinícolas. Refiere a las siguientes preguntas específicas: ¿cuáles son los niveles de movilidad y rotación entre empresas?, ¿qué sucede con los gerentes que abandonan una empresa determinada?, ¿qué tipo de trayectoria emprenden?

Por tanto, al abordar estas dimensiones se espera realizar un aporte a la comprensión de la forma en que se produce en la actividad vitivinícola reciente la separación entre propiedad y dirección del capital, las características de los perfiles de los propietarios y de los gerentes y en qué medida estos perfiles forman parte de una misma categoría en términos de su posición y función en la estructura social.

Principales antecedentes y núcleos de debates

La separación de la propiedad y la dirección del capital ha sido abordada en las ciencias sociales a partir de mediados del siglo XIX, con el surgimiento de las sociedades por acciones. En Chazarrreta (2018) se realizó una síntesis del desarrollo bibliográfico de esta temática, de las principales problemáticas que han surgido del mismo y de los autores que la han tratado. De forma resumida, existen dos discusiones fundamentales. Por un lado, la que plantea 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 si estos procesos no son más que una profundización del mismo desarrollo del capitalismo. Dentro de este debate se encuentran Berle y Means (1932) y Burnham (1967). Por otro lado, un segundo debate refiere al análisis respecto a la estructura social en relación con la vinculación entre los propietarios y quienes ocupan los más altos puestos gerenciales. Es decir, lo que se discute es si estos gerentes conforman 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. Son varios los autores que se preocuparon por esta cuestión, entre ellos, se puede mencionar a Poulantzas (2005), Mills (1957), Miliband (1988) y Wright (1978 y 1985).

Además, existen otras discusiones que no se asocian a lo tratado, particularmente, en este trabajo. Entre ellos se encuentra toda la bibliografía que se aproxima al estudio de las clases dominantes, determinando la conformación de la elite o de las elites, desde donde se discute una concepción “unitaria”, monolítica de elite o una pluralidad de elites. Entre los autores que se posicionan en este debate, se encuentran Mosca (1984), Pareto (1980) y Michels (1996). La perspectiva de la/s elite/s se basa en una concepción atomista de la sociedad, donde las posiciones sociales son entendidas como una línea continua y los individuos se ubican en orden jerárquico, limitando el análisis a los más acomodados. En este artículo, se retoman algunas investigaciones clásicas que se inscriben dentro de esta perspectiva, pero para recuperar el aspecto metodológico con relación al análisis de las características socioeconómicas y de trayectorias de un grupo social determinado.

Así, este artículo realizaría algunos aportes al segundo de los debates: la vinculación entre propietarios y gerentes en relación con su posicionamiento en la estructura social. En investigaciones anteriores (Chazarreta, 2012 y 2014a) el estudio de la burguesía vitivinícola se basó en un anclaje estructural –propiedad de los medios de producción– analizando las diferenciaciones internas asociadas a 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): se observó la incorporación de cambios en los modos y estructuras de gestión de las empresas, pero no se profundizó en las implicancias de estos cambios en la conformación de la burguesía. En efecto, no se planteó la pregunta ¿cómo se ocupa ese lugar del capital?

En otros trabajos (Chazarreta, 2018) se estableció el alcance del fenómeno de separación de propiedad y dirección en las empresas vitivinícolas y se propuso una primera caracterización de las diferentes estructuras patrimoniales y organizativas del capital y la vinculación de estas diferentes estructuras con los tipos de inserción vitivinícola. Estas estructuras se asocian a la mayor o menor difusión de cargos gerenciales y a 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.

Siguiendo esa línea de investigación y alcanzando un mayor nivel de especificidad, este artículo se enfoca en las características socio-económicas y las trayectorias laborales y educativas de quienes ocupan el lugar del capital y los poderes que de él se derivan (Poulantzas, 2005).

En ese sentido, este trabajo se inscribe dentro de la perspectiva analítica de algunos estudios clásicos que abordaron específicamente las características y las trayectorias de los altos directivos como el de Mills (2005). Para este autor, los altos directivos son los individuos que ocupan los dos o tres puestos de mando más altos en cada una de las cien mayores compañías

(medidas por las ventas y el capital).¹ Así, con relación a estos individuos indaga el origen y la educación formal, la trayectoria de la familia, la religión, la clase social, los hábitos culturales, la trayectoria laboral y los tipos de carreras.

Si bien en Argentina hay una tradición importante en los estudios de clases dominantes (ver Heredia, 2005), los cambios a nivel organizacional-empresarial y los efectos de la separación propiedad-dirección son temas menos explorados. A su vez, la irrupción de los gerentes de grandes empresas es un fenómeno relativamente reciente, en comparación con Europa y Estados Unidos, que comienza a observarse con el desarrollismo en los años sesenta y se profundiza en las décadas siguientes con la apertura económica y particularmente en los noventa, con las privatizaciones y las ventas de empresas nacionales (ver Castellani, 2016; Chazarreta, 2018).

Sin embargo, un estudio clásico sobre los grupos dirigentes del país es el de De Imaz (1965). Allí se parte de las “posiciones jerárquicas” de una serie de individuos, a las cuales el autor llama “posiciones institucionalizadas”. Estos individuos ocupan las más altas posiciones de las instituciones políticas, militares, eclesiásticas y económicas (miembros de los directorios de las entidades empresarias significativas) y se limita al período 1936-1961. La investigación se enfoca en el poder de estos grupos dentro de la sociedad, el prestigio que poseen y las diversas situaciones de status –origen social, niveles educacionales, pertenencia a clases sociales, tipo de carrera realizada- que invisten los que están al frente de esos grupos (De Imaz, 1965: 3).

En los últimos años han surgido algunas investigaciones enfocadas también en esta problemática y específicamente en las características que adquieren los gerentes. A modo de ejemplo se pueden mencionar los siguientes. Por un lado, se encuentra el de Dulitzky (2012) que abordó el estudio de los *managers* que gestionaron las principales empresas transnacionales de la Argentina entre 1976 y 2001. Particularmente, analiza la trayectoria laboral que los mismos recorrieron hasta alcanzar el puesto de máxima jerarquía dentro de la organización. Así, destaca que el modelo de carrera predominante durante los noventa fue el de crecimiento profesional al interior de la empresa (“vertical clásica”), el cual se opone al “modelo de carrera caracterizado por el ‘nomadismo’ y la ‘flexibilidad’” (Dulitzky, 2012: 21). Por otra parte, Luci (2016) se enfoca en la “élite managerial” y sus características socioprofesionales en grandes empresas. Szlechter (2015) estudia cómo las empresas transnacionales logran el consentimiento de los gerentes para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos. Una de las problemáticas que profundiza es la contradicción entre capital y trabajo: los gerentes presentan una fuerte identificación con el interés de la empresa, aunque 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. Por último, Heredia y Poblete (2013) analizan algunas características de los propietarios y gerentes en la vitivinicultura mendocina, en un estudio más amplio cuyo objetivo es analizar la manera en que la reconversión de la actividad se traduce en una nueva jerarquía socio-ocupacional.

Al referirse a los gerentes o a los *managers*, se debe tener en cuenta que existen diferentes categorías que distinguen a los empleados jerárquicos en la Argentina, aunque estas distinciones obedecen más a una clasificación interna de las compañías que a la referencia a

¹ Mills sostiene que en la sociedad norteamericana de la década del cincuenta, las grandes masas están dominadas por un reducido número de personas que configuran la elite del poder. La misma está integrada por los propietarios y managers de las grandes corporaciones, los políticos y los altos mandos militares.

un grupo o categoría social como sucede en otros países como Francia (Luci y Szlechter, 2014).

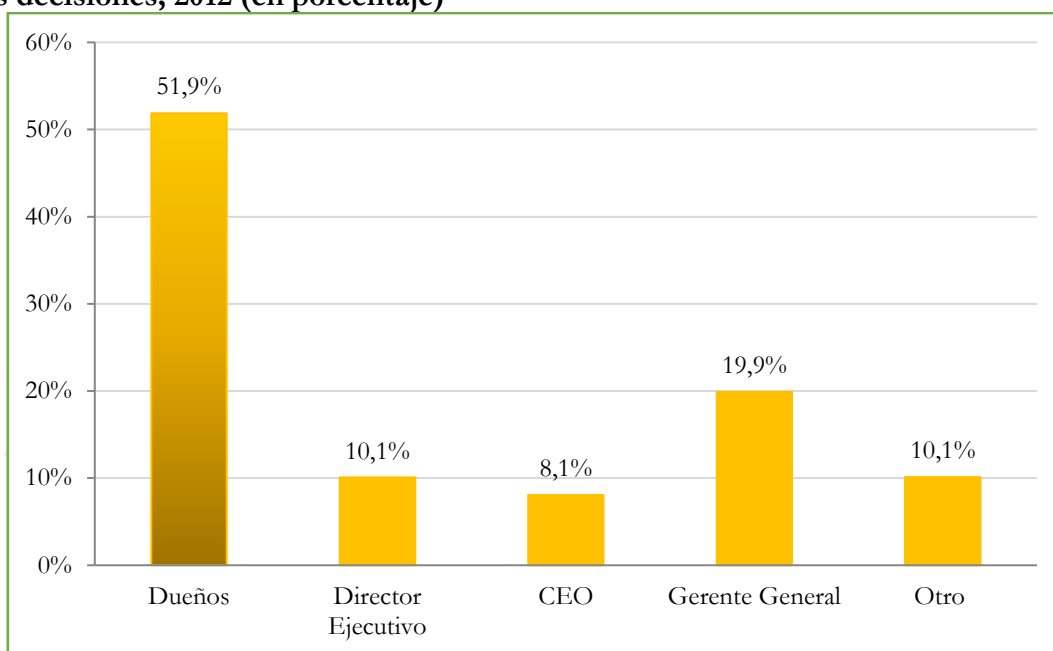
En términos generales, en Chazarreta (2018) se realizó una primera distinción de las formas de organización y de gestión de las empresas vitivinícolas en el período postconvertibilidad. Allí se clasificaron las empresas en relación al tipo de gestión en las siguientes categorías: a) sin separación o gerencia patrimonial (Kerr *et al.*, 1963), aquellas en que los propietarios o miembros de la familia propietaria son quienes ejercen el puesto de gerente general o director de la empresa; b) sin separación con gerentes en áreas específicas, aquellas en que tampoco existiría una separación 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 o gerencia profesional (Kerr *et al.*, 1963), aquellas en que claramente existía una diferenciación entre los propietarios y los puestos gerenciales. Así, en el presente artículo, salvo que se aclare lo contrario, al estar el foco en las personas que ocupan el lugar del capital, cuando se haga referencia a gerentes o a *managers* se estará incluyendo tanto al gerente responsable de área específica como al gerente general, en algunos casos, también denominado como *Chief Executive Officer* (CEO), los cuales ocupan los más altos puestos gerenciales o directivos.

Alcance del proceso de separación de la propiedad y la dirección del capital

El estudio de la industria vitivinícola en las últimas décadas permite analizar el proceso de separación propiedad-dirección del capital en una actividad en la cual este proceso no se ha extendido totalmente y comparar unidades empresariales donde recién ha comenzado con grandes empresas donde ese proceso ya está plenamente avanzado. Se suma a ello la alta heterogeneidad existente entre tipos de empresas vitivinícolas (por ejemplo, al considerar variables como origen del capital, año de inicio en la actividad y orientación de mercado) así como al interior de cada tipo, lo cual determina, a su vez, diferentes estrategias productivas (Chazarreta, 2012 y 2014a). De esta forma es viable analizar este proceso de separación que generalmente es analizado como un indicador de mayor desarrollo de la actividad económica, e incluso suele identificarse la presencia y el nivel de la organización gerencial como el determinante principal de la productividad del trabajo.

Por ello, en este apartado y antes de introducir la diferenciación de perfiles entre propietarios y gerentes se establecerá una aproximación a la extensión del proceso de separación en el conjunto. Para ello, se cuenta con dos fuentes de datos: 1) el Censo Industrial Provincial (CIP) 2002-2003 realizado por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (DEIE) del Gobierno de Mendoza y 2) la ENDEI 2010-2012. Los principales resultados del CIP 2002-2003 sobre esta problemática se encuentran publicados en Chazarreta (2018), donde se indica que en 2002 la diferenciación entre propiedad y gestión del capital alcanzaba un 34% de las empresas vitivinícolas de Mendoza. Según datos de la ENDEI, este proceso corresponde al 48%: al sumar en la variable “Persona que toma las decisiones”, las categorías “Director Ejecutivo”, “CEO”, “Gerente General” y otros tipos de gestiones diferentes a las del propietario.

Gráfico 1: Empresas de vinos y otras bebidas fermentadas según persona que toma las decisiones, 2012 (en porcentaje)



Fuente: ENDEI – MINCyT y MTEySS. Base: 283 empresas.

Para hacer comparables ambas fuentes, se debe tener en cuenta las diferencias que existen entre ellas. El primer relevamiento se trata de un censo, su año de referencia es 2002 y su alcance geográfico es la provincia de Mendoza. En cambio, la segunda fuente se trata de una encuesta donde se incluyen solo empresas industriales de diez o más ocupados, el año de referencia es 2012 y el alcance geográfico es la República Argentina. Además, el criterio de presencia de gerentes es más amplio (por las limitaciones en la recolección del dato) en el CIP que en la ENDEI: en el primero, se diferenció entre empresas con presencia o no de gerentes o mandos medios, en cambio, en la ENDEI (aunque el porcentaje es mayor) el criterio es más restrictivo, ya que sólo se considera la existencia del proceso de separación de la propiedad y la dirección en las empresas, en las cuales la toma de decisión esté a cargo del Gerente General, CEO o Director Ejecutivo u otro tipo de gestión similar. Además, el CIP refiere a empresas vitivinícolas y la ENDEI posee un alcance sectorial mayor: empresas correspondientes a vinos y otras bebidas fermentadas.

Más allá de las limitaciones que pueda tener cada uno de estos relevamientos, permiten alcanzar una mirada de conjunto de la problemática general estudiada. Debido a la mayor actualidad de los datos de la ENDEI y de las variables disponibles, que en algunos casos son más específicas para las preguntas de investigación planteadas, se utilizará en los apartados siguientes los datos surgidos de la misma.

Características socio-económicas y trayectorias laborales y educativas

El objetivo de este apartado es identificar los perfiles diferenciales de los propietarios y de los gerentes a partir del análisis de las características socio-productivas, de las trayectorias laborales y educativas y del tipo de identificación que se establece entre los gerentes y las empresas vitivinícolas. En el caso de los propietarios, en las entrevistas se identifica un dueño

de la empresa vitivinícola, aunque puede ser que en la misma haya más de uno, ya que en la mayor parte de los casos se trata de familias propietarias.

Perfiles de vinculación y tipos de gerencias

Al analizar la dimensión referida a las formas de ingreso a la actividad vitivinícola de propietarios y gerentes se pueden establecer las siguientes características.

Entre los propietarios entrevistados se registra una fuerte impronta de vinculación a la actividad vitivinícola relacionada a la continuidad de la propiedad de las bodegas iniciadas por las generaciones anteriores. Según la clasificación de Kerr *et al.* (1963: 150), se asemejaría a una gerencia patrimonial en la que la propiedad, los puestos principales de decisión y una proporción significativa de otros cargos superiores son retenidos por miembros de la familia extensa. Estas empresas vitivinícolas pueden haber sido fundadas por los padres o por los abuelos. Incluso se puede reconocer cómo estas generaciones anteriores comenzaron como viñateros o contratistas de viñas, para luego construir o adquirir una bodega propia, e incluso, en algunos casos, previos a comprar las fincas para la producción de uva, trabajaban en relación de dependencia para otras bodegas como enólogos, llegando a ascender a gerentes generales de las mismas.

En otros casos, especialmente cuando se trata de empresas cuyos inicios de actividad se ubican durante la post-reconversión, los padres de los propietarios se dedicaron a la vitivinicultura como una actividad secundaria y de hecho, no han fundado las empresas actuales que poseen sus hijos. Como un último patrón, se encuentran casos en los cuales los padres se han dedicado a actividades agropecuarias no vitivinícolas y a actividades profesionales o industriales. Es decir, en el caso de estos últimos, las trayectorias familiares de estos dueños son extra-vitivinícolas.

Por su parte, se observa que quienes ocupan los máximos puestos gerenciales dentro de las compañías, y no son propietarios de las mismas, consistente con lo relevado por Heredia y Poblete (2013), no provienen de familias ligadas a la vitivinicultura, sino fundamentalmente se relacionan con padres empresarios, mayormente de pequeñas empresas, dedicados a rubros como transporte, construcción u obras públicas. Además, no se observan trayectorias marcadas intensamente por el ascenso social, sino dentro del mismo estrato social se registra un cambio generacional de pequeño empresario a profesional.

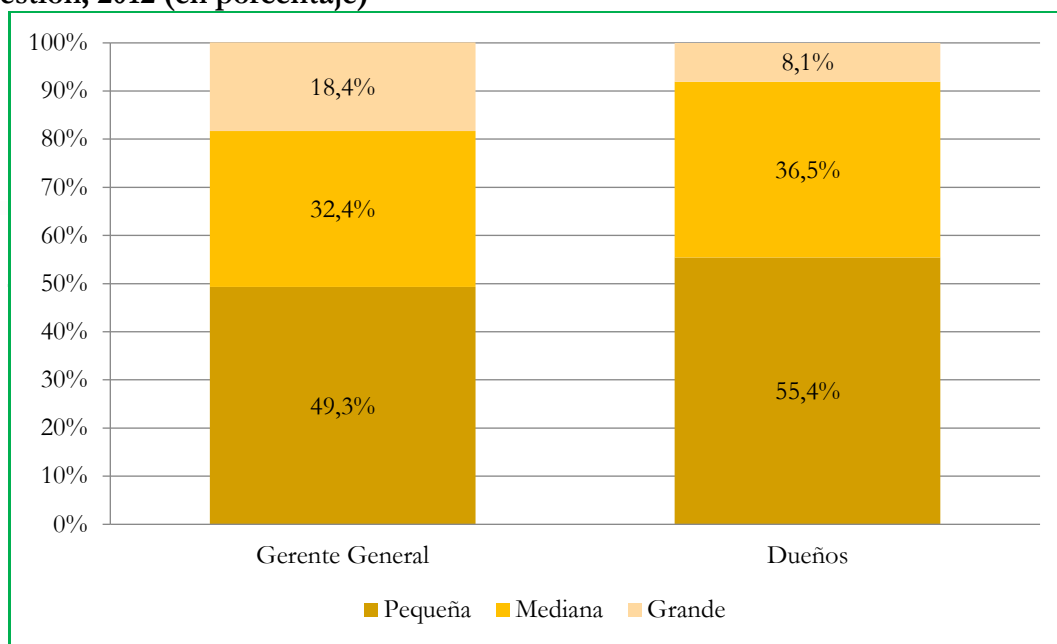
En ese sentido, siguiendo la caracterización de Kerr *et al.* (1963) este tipo de acceso a los puestos directivos se relaciona con el tipo de gerencia profesional. La misma se caracteriza porque los cargos de decisión y casi todos los de jerarquía son ocupados según requerimientos, experiencia, educación, conocimiento de la organización, etc.

Así, el estudio de Kerr *et al.* (1963) asocia el tipo de gerencia patrimonial a empresas pequeñas y el profesional a empresas grandes y complejas que operan en mercados de alcance nacional o internacional. Una aproximación para poner a prueba estas afirmaciones para el caso de estudio, puede realizarse a partir del análisis de los datos disponibles de la ENDEI.

Para ello se dicotomizó la variable “Persona que toma las decisiones”, en una nueva variable “Tipo de gestión de la empresa”, cuyas categorías distinguen, por un lado, a “gerente general” (que incluye a gerente general, director ejecutivo, CEO y otros tipos de gestión semejantes), y por el otro, a “dueños”. La clasificación del tamaño de la empresa se basó en la

construida por la ENDEI: pequeña (entre 10 y 25 ocupados), mediana (26 y 99 ocupados) y grande (100 o más ocupados) (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2015).

Gráfico 2: Empresas de vinos y otras bebidas fermentadas según tamaño y tipo de gestión, 2012 (en porcentaje)



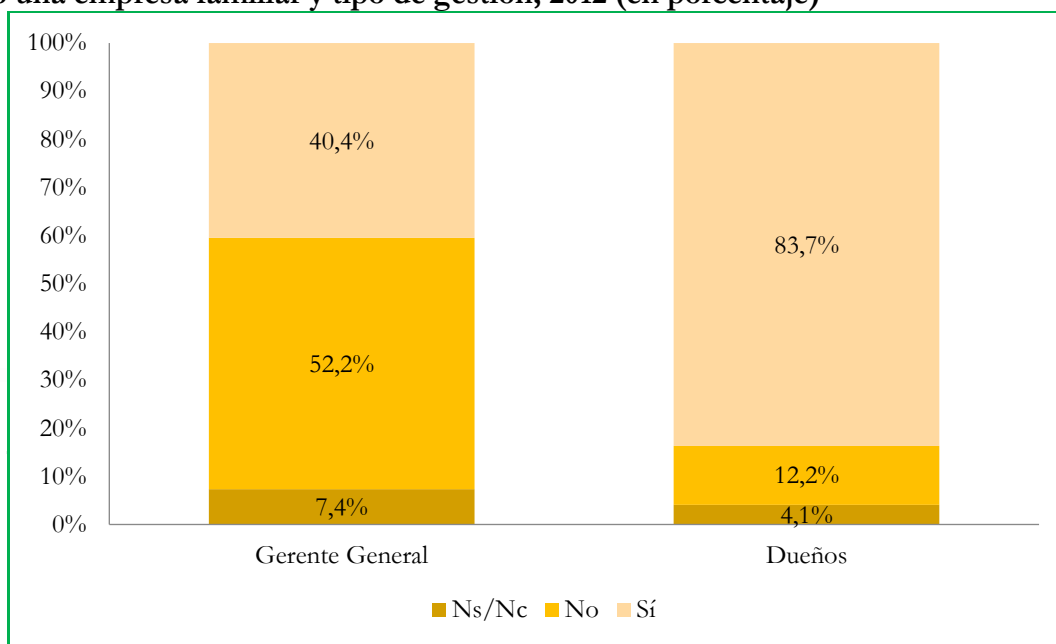
Fuente: ENDEI – MINCyT y MTEySS. Base: 283 empresas.

Como se observa en el Gráfico 2, la gestión de empresas en manos de gerentes generales, es decir, lo que se asemejaría a la gerencia profesional, se conforma en mayor medida de empresas grandes (18%), en comparación con el otro tipo de gestión (gerencia patrimonial) bajo la responsabilidad de los dueños (8%). De todas formas, en los dos tipos de gestiones se presentan mayormente empresas pequeñas y medianas: en conjunto, gerencia profesional (82%) y gerencia patrimonial (92%). Ahora bien, esto se explica porque justamente en el sector en estudio hay mayor presencia de estos dos tipos de tamaño. Por ello, también sería útil realizar el análisis partiendo desde el tamaño de la empresa y analizar cuál es el tipo de gestión dominante en cada uno. Así se registra que entre las pequeñas y medianas la diferencia entre los dos tipos de gestión no es muy marcada (45% gerente general y 55% dueños), con una dominancia en la toma de decisión por parte de los dueños.² En cambio, entre las empresas grandes se registra claramente un predominio del tipo de gestión en manos de los gerentes generales, ya que esta característica la poseen casi el 68% de las mismas.

Asimismo, parece notarse cierta asociación entre el carácter familiar o no de la empresa y el tipo de gestión: las empresas familiares se caracterizan por un tipo de gerencia patrimonial y las no familiares por la gerencia profesional (Gráfico 3).

² En Chazarreta (2018), a partir de los datos relevados en el CIP, se encontró una mayor vinculación entre las empresas PYMES y micropymes y la gestión en manos de los propietarios.

Gráfico 3: Empresas de vinos y otras bebidas fermentadas por la ENDEI según sea o no una empresa familiar y tipo de gestión, 2012 (en porcentaje)

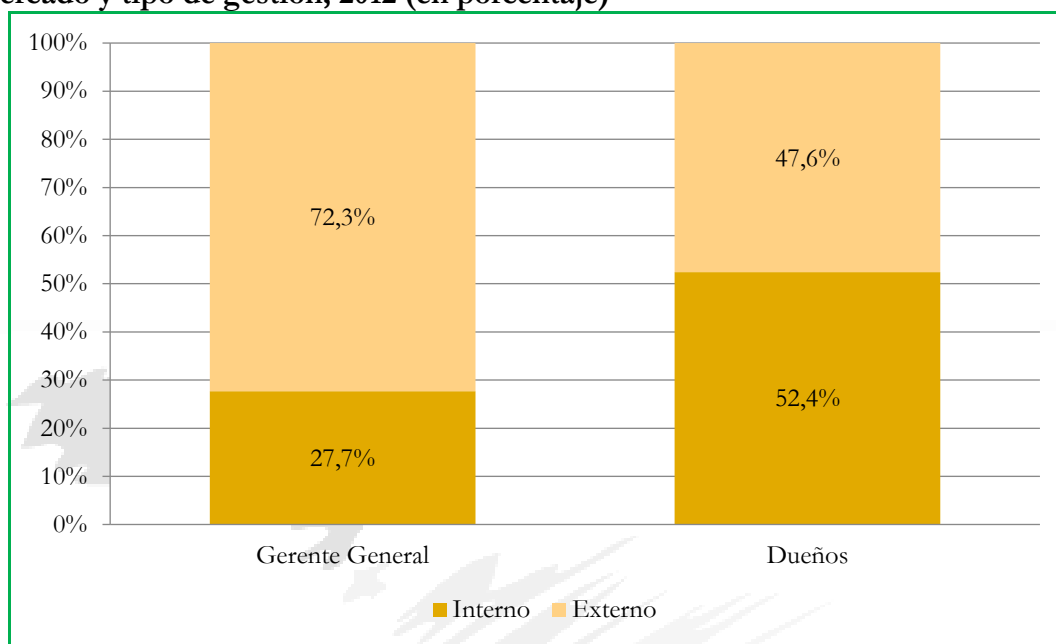


Fuente: ENDEI – MINCYT y MTEySS. Base: 283 empresas.

De las empresas vitivinícolas que están a cargo de gerentes generales, el 40% son familiares; en cambio, de las que están a cargo en manos de sus propietarios, este porcentaje se eleva al 84%. Vale aclarar que esta relación no necesariamente se vincula con el tamaño de las empresas, es decir, con el supuesto de que las empresas familiares son mayormente pequeñas y medianas. De hecho, tanto entre las empresas familiares como no familiares casi el 89% son pequeñas y medianas. En los dos casos (empresas familiares y empresas no familiares), las proporciones de empresas distribuidas entre pequeñas y medianas son muy similares: alrededor del 53% y del 35%, respectivamente.

Por su parte, una vinculación similar se encuentra si la lectura de las variables se invierte. Es decir, entre las empresas clasificadas como familiares, el 69% son gestionadas por sus propios dueños, y, de las que no son familiares, el 70% están a cargo de gerentes generales. También a partir de los datos de la ENDEI se pudo analizar si existe vinculación entre el tipo de gestión y la orientación de mercado (interno o externo). Para ello, se construyó la variable “orientación de mercado” a partir de otras variables: si la empresa sólo tiene alcance geográfico de sus clientes en el país se la categorizó como “interna”; en cambio en el resto de las posibilidades, “externa”.

Gráfico 4: Empresas de vinos y otras bebidas fermentadas según orientación de mercado y tipo de gestión, 2012 (en porcentaje)



Fuente: ENDEI – MINCYT y MTEySS. Base: 283 empresas.

Se observa en el Gráfico 4 que entre las empresas gestionadas por sus dueños no se registran diferencias notables, en cambio, entre las empresas gestionadas profesionalmente se destacan las que comercializan sus productos al exterior (72%). A su vez entre las empresas del sector vitivinícola que sólo venden en el mercado interno, el 67% son gestionadas por sus propietarios. Por el contrario, entre las empresas exportadoras el 59% se encuentran a cargo de gerencias profesionales.³

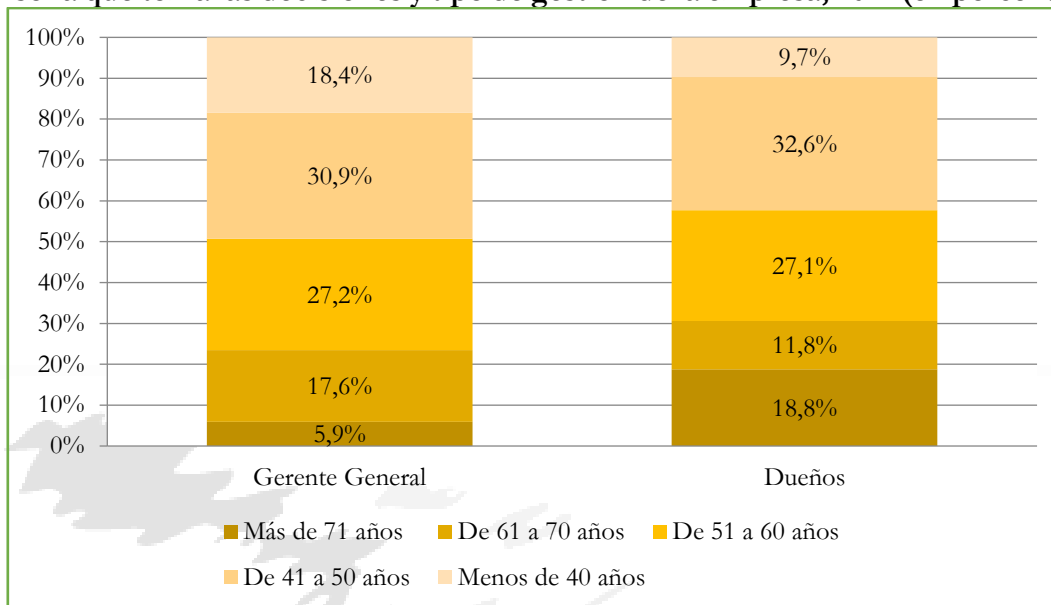
En pocas palabras, a partir de los datos cuantitativos mencionados anteriormente, se destaca que sería posible identificar dos perfiles diferenciados en las empresas vitivinícolas según sean gestionadas de forma profesional o patrimonial. Entre otras variables, las primeras tienen mayor probabilidad de encontrarse en empresas grandes, no familiares y orientadas al mercado externo. En cambio, las segundas tendrían mayor presencia en firmas pequeñas y medianas y en empresas familiares.

Trayectorias laborales y educativas

A continuación se indagará sobre las trayectorias laborales y educativas. Se comenzará por analizar las posibles diferencias de edad de quienes ocupan los puestos directivos según sean o no los propietarios. Con los datos relevados en la ENDEI se pueden establecer distinciones notorias entre estos dos tipos de sujetos.

³ Esta vinculación es consistente con lo registrado en Chazarreta (2018) al relacionar orientación de mercado y presencia de gerentes o mandos medios.

Gráfico 5: Empresas de vinos y otras bebidas fermentadas según edad en rango de la persona que toma las decisiones y tipo de gestión de la empresa, 2012 (en porcentaje)

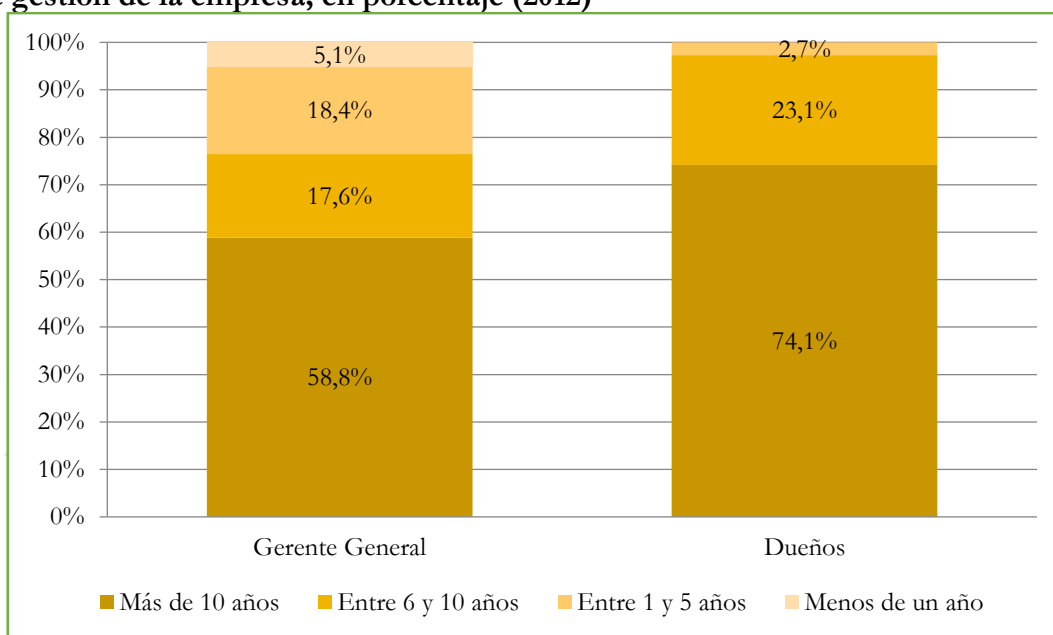


Fuente: ENDEI – MINCyT y MTEySS. Base: 281 empresas.

En el Gráfico 5, se observa mayor envejecimiento en el caso de los dueños, en comparación a los gerentes o directores generales que se encuentran a cargo de la gestión. Entre los dueños de las empresas, el 31% tiene más de 60 años, guarismo que disminuye en el caso de los gerentes a casi el 24%. A su vez, los gerentes generales con menos de 40 años significan el 18%, en contraposición a los propietarios que constituyen el 10%. Estas diferencias además de sugerir que los gerentes externos a la propiedad son más jóvenes, también revelaría el menor reemplazo generacional en las empresas gestionadas por las familias propietarias.

Con relación a la edad a la que comienzan a trabajar los entrevistados en la empresa actual también se hallan diferencias, lo que se relaciona a su vez con las trayectorias laborales. Es decir, entre los que son directivos en las empresas fundadas por sus antepasados, la edad de ingreso a la misma es menor a los que ocupan los cargos gerenciales en empresas donde se registra la separación entre propiedad y gestión. Este indicador también se relaciona con los datos provistos por la ENDEI, específicamente cuando se indaga sobre la antigüedad de quienes ocupan los cargos de decisión en la empresa.

Gráfico 6: Empresas de vinos y otras bebidas fermentadas según antigüedad y tipo de gestión de la empresa, en porcentaje (2012)



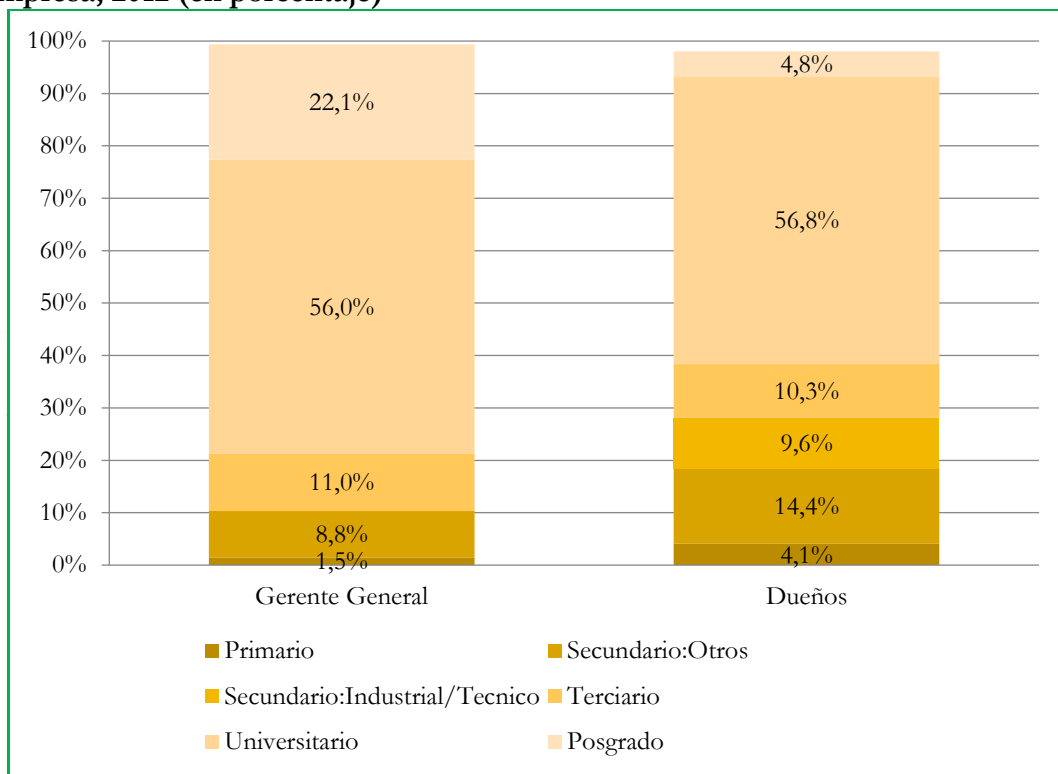
Fuente: ENDEI – MINCyT y MTEySS. Base: 283 empresas.

Según el Gráfico 6, el 24% de los gerentes generales poseen una antigüedad de cinco años o menos, mientras que en el caso de los dueños sólo el 3% se encuentra en la empresa hace menos de cinco años. Por su parte, entre estos últimos el 74% ingresó a la empresa hace más de diez años, en cambio, entre los primeros, este porcentaje disminuye al 59%. Por tanto, con estos datos se podría agregar que los gerentes externos son más jóvenes, que el tiempo de experiencia en la empresa es menor que en los casos de los propietarios.

Ahora bien, ¿cuáles son los perfiles de los recorridos laborales y educativos de los gerentes y de los dueños de los establecimientos vitivinícolas? ¿Se pueden identificar perfiles diferentes entre estos tipos de figuras?

Los datos de la ENDEI permiten tener una aproximación a las diferenciaciones educativas de quienes ejercen los puestos directivos según sean propietarios o personas externas a la familia dueña de la empresa.

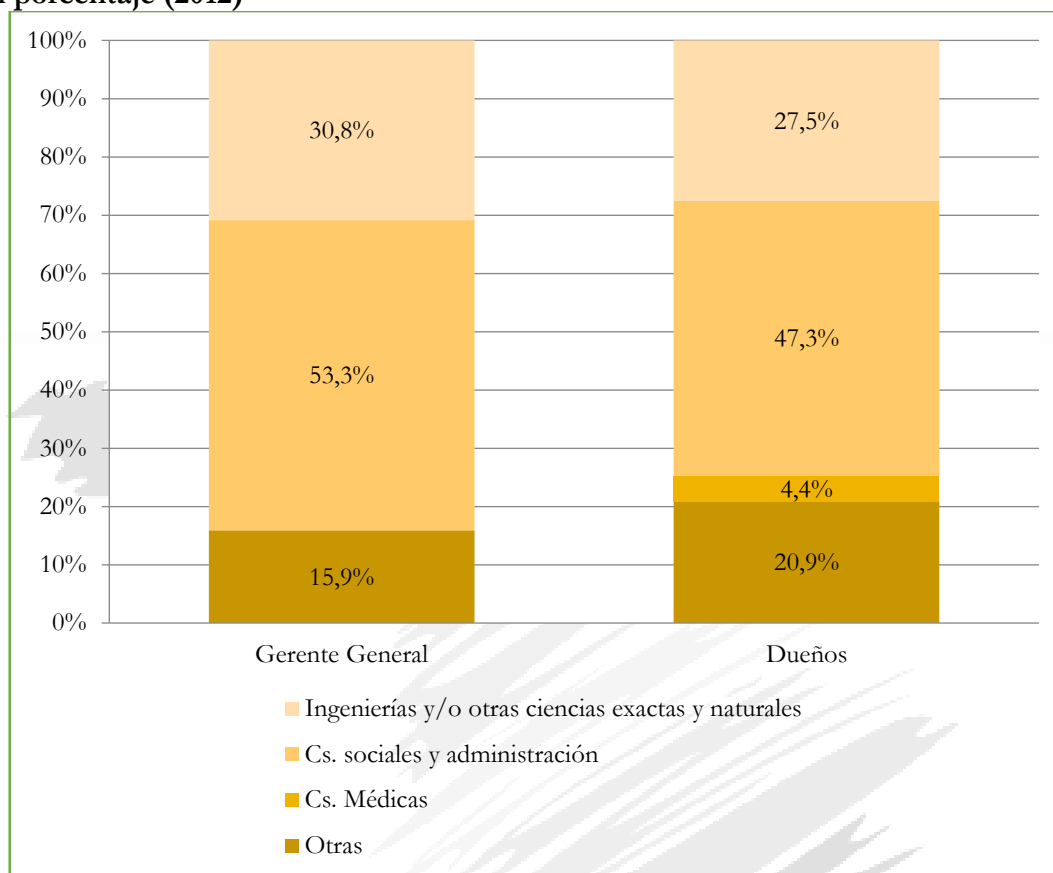
Gráfico 7: Empresas de vinos y otras bebidas fermentadas según nivel de educación formal finalizado de la persona que toma las decisiones y tipo de gestión de la empresa, 2012 (en porcentaje)



Fuente: ENDEI – MINCYT y MTEySS. Base: 283 empresas.

En el Gráfico 7 se observa un mayor nivel educativo entre los gerentes generales que entre los propietarios: el 78% de los primeros tiene universitario completo, en cambio entre los segundos este porcentaje alcanza al 60%. Además, el 22% de los gerentes generales ha finalizado un posgrado, mientras que sólo el 5% de los dueños finalizó este tipo de formación.

Gráfico 8: Empresas de vinos y otras bebidas fermentadas según área de la carrera universitaria de la persona que toma las decisiones y tipo de gestión de la empresa, en porcentaje (2012)



Fuente: ENDEI – MINCYT y MTEySS. Base: 197 empresas (incluye sólo las empresas en las que la persona que toma las decisiones finalizó una carrera universitaria).

Respecto a las carreras universitarias completadas por quienes ejercen los puestos directivos (Gráfico 8), no se registran diferencias destacables entre dueños y gerentes generales. En conjunto, el 51% de quienes toman las decisiones de las empresas vitivinícolas y finalizaron la universidad estudiaron carreras de grado vinculadas a las Ciencias Sociales y a la Administración: entre los gerentes, esta característica corresponde al 53% y entre los dueños al 47%. Además, aproximadamente, un 29% del conjunto completaron carreras en el área de las Ingenierías y/u otras Ciencias Exactas y Naturales, registrándose una diferencia de 3 puntos porcentuales entre dueños (28%) y gerentes generales (31%).

Vale mencionar que en los últimos años en la provincia de Mendoza creció la oferta de carreras vinculadas a la actividad vitivinícola o a la agroindustria, de alguna forma buscando ampliar la formación universitaria de quienes ocupan los puestos gerenciales, por ejemplo en el caso de ingenieros agrónomos y enólogos que deben adquirir manejo financiero y comercial (González y Saieg, 2012). Entre otros postgrados, se destacan la Maestría en Gerenciamiento de Negocios Agroindustriales (a cargo de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cuyo), la Maestría en Viticultura y Enología (a cargo de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cuyo) y la Maestría en Gerenciamiento Estratégico Vitivinícola (a cargo de la Facultad de Enología y Agroindustrias de la Universidad Maza).

A partir de las entrevistas realizadas se puede profundizar esta dimensión de análisis educativa junto con los recorridos laborales realizados. En el caso de los propietarios entrevistados, que se encuentran a cargo de la gestión de la empresa, también se pueden distinguir entre aquellas trayectorias vinculadas casi únicamente a la actividad vitivinícola y, específicamente, a la empresa familiar fundada por los antepasados (ya sea padre, abuelos o bisabuelos), como se mencionó anteriormente, y aquellos propietarios que han transitado su recorrido laboral por rubros o actividades extra-vitivinícolas e incluso extra-agrarias. En este último caso se asocia a empresas vitivinícolas de reciente formación, es decir, post-reconversión. Esto estaría indicando que a partir de los cambios en la actividad, la inversión en la misma se tornó atractiva para un sector empresarial no involucrado previamente con la vitivinicultura. Las ocupaciones anteriores que se identificaron en estos entrevistados son bastantes diversas tanto en cuanto a los sectores económicos (odontología, publicidad, editorial, petrolero, gastronomía y vinoteca, sector público, salud, bancario) como a la categoría ocupacional (asalariados, empresarios, cuentapropistas, etc.) y al puesto (profesional, gerente, propietario, docente, etc.).

A su vez, cuando se enfoca en el nivel educativo más alto alcanzado por los entrevistados, se destaca que en el caso de los bodegueros sin experiencia en la actividad el nivel de profesionales universitarios es alto, aunque principalmente vinculado a carreras no asociadas al rubro vitivinícola. Algunos de los ejemplos de las carreras son Licenciatura en Marketing y Comunicación, Administración de Empresas, Contador, Diseñador Gráfico, Ingeniero Industrial, Médico y Profesor en Bellas Artes. Sólo en uno de los casos, además de la carrera universitaria, el bodeguero posee formación como técnico enólogo. Ahora bien, se pudo relevar que dentro de la familia propietaria se encuentran otros profesionales asociados a la actividad vitivinícola como ingenieros agrónomos o técnicos enólogos.

Además, entre los propietarios entrevistados con trayectoria en la actividad, se encontró mucha menor presencia de universitarios completos, sólo en uno de los casos el bodeguero se recibió de Contador. Esto de alguna forma es consistente con la inserción casi directa en la empresa familiar en donde se adquiere la experiencia necesaria para ocupar los cargos de gestión y no se exige una alta formación adquirida previamente.

Por su parte, se identificaron tres diferentes tipos de trayectorias laborales en el caso de quienes ocupan los puestos gerenciales y no pertenecen a la familia propietaria. En primer lugar, los que provienen de la actividad vitivinícola, es decir, tienen experiencia anterior en una (o pocas) empresas vitivinícolas y el puesto actual implicó una mejora cualitativa en la trayectoria laboral. Por ejemplo, si actualmente ocupan el puesto de gerente general, en las empresas anteriores ocupaban los puestos de gerente del departamento de compras, encargado de la oficina técnica, asesor profesional o ingeniero agrónomo.

En segundo lugar, quienes construyeron su experiencia laboral en otros rubros (como alimenticio, supermercado, productos de cuidado personal, seguros, constructora, docencia universitaria o administración pública), tienen carreras más largas (es decir, pasaron por varios trabajos anteriormente) y también los puestos actuales implicaron un ascenso respecto a las posiciones que ocupaban en sus trabajos anteriores. Principalmente, las experiencias anteriores fueron como asalariados, ya sea como profesionales y en algún caso como jefe o gerentes de áreas, o propietarios de una pequeña empresa. En cuanto a su trayectoria dentro de la empresa vitivinícola actual tampoco se identificaron grandes recorridos entre puestos, sólo en un caso se pudo registrar el paso por diferentes cargos. Al tratarse de una empresa

transnacional, esta persona pasó por varios cargos (mayormente de alta responsabilidad) que partían desde responsable de marketing y ventas del grupo a nivel mundial y se desarrollaban en el exterior hasta ocupar el cargo de CEO de la empresa localizada en Argentina. En el resto de los casos ingresaron y ocupan, al momento de ser entrevistados, los cargos de gerente general o gerente comercial.

En tercer lugar, se encuentran aquellos gerentes que ingresaron a las empresas vitivinícolas y que casi no poseían experiencia laboral previa. Principalmente, el ingreso fue en bodegas que se constituyeron previo a la reconversión vitivinícola, es decir, que tienen más de treinta años en la elaboración de vinos. Cuando se incorporaron estas personas a las empresas eran muy jóvenes (alrededor de treinta años) y sí se identificaron carreras de ascenso al interior de las mismas e incluso hasta existen casos que después de jubilados se encuentran a cargo del Área de Relaciones Institucionales.

Estos tres recorridos parecen indicar que no es excluyente el conocimiento específico sobre la actividad vitivinícola para ocupar los cargos directivos. Sin embargo, sí es fundamental en los casos en que los propietarios provienen de actividades extra-vitivinícolas que los gerentes generales seleccionados tengan experiencia en la actividad, no necesariamente en esos mismos puestos.

A su vez, otra característica observable es que tanto aquellos que han realizado su trayectoria laboral dentro de la actividad vitivinícola como los que la han recorrido fuera de la misma, estas experiencias se han desarrollado principalmente en grandes empresas. Además, también se podría establecer en ambos casos la alta profesionalización ya que todos poseen, al momento de ser entrevistados, como máximo nivel de instrucción, universitario completo.

Se destacan entre quienes no tienen trayectoria en la actividad, principalmente, las carreras empresariales y vinculadas al comercio como Licenciaturas en Comercio Internacional, en Administración de Empresas y en Economía y la realización de Maestrías en las cuales se profundiza en la gestión ejecutiva de empresas. En estos casos, la formación específica en vitivinicultura no pareciera fundamental para ocupar los cargos directivos más altos en las empresas, tal vez sí para ocupar los de mandos medios.

Por su parte, entre quienes tienen experiencia en la actividad, se destaca la carrera de Ingeniería Agronómica, lo cual es consistente con un recorrido laboral vinculado a una actividad agroindustrial como es la vitivinícola. La realización de posgrados en este perfil no se registró en las entrevistas realizadas.

Identificación y movilidad entre gerentes y empresas vitivinícolas

Una dimensión relevante por analizar refiere a la continuidad o permanencia de los gerentes de los más altos mandos en las empresas vitivinícolas. ¿En qué medida se produce una identificación o sentimiento de lealtad de estos sujetos con las empresas que dirigen? ¿En qué medida esta vinculación es consistente con el lugar del capital que ocupan estos gerentes generales? ¿Cuáles son los niveles de movilidad entre empresas de los gerentes de la actividad vitivinícola?

Un primer indicador, ya analizado y que sirve para aproximarse a esta dimensión, es la antigüedad de los gerentes en las empresas del sector vitivinícola en base a datos de la ENDEI. Si bien anteriormente se identificó que los gerentes tienen menor cantidad de

permanencia en la empresa que los miembros de las familias propietarias, también es relevante mencionar que el 59% de los gerentes hace más de diez años que ingresaron a la misma.

En los casos relevados a través de entrevistas, la cantidad de años de permanencia en la última firma vitivinícola es muy heterogénea (varía entre tres y cuarenta y un años) aunque también hay una mayor predominancia de los casos de más de diez años.

A su vez, para analizar este indicador de continuidad del gerente en la empresa también se realizó una revisión sistemática de páginas web especializadas (Área del Vino y Argentina Wines) y de una revista empresarial (*Mercado*) para detectar los artículos referidos a los cambios o ingresos de gerentes a empresas vitivinícolas que tuvieran localización en la provincia de Mendoza. Se abarcó el período 2009 y 2012 y se identificaron cuarenta y dos casos. Si bien la cobertura no es completa, permite un primer acercamiento cuantitativo a esta dimensión de estudio.

Se comenzará, complementario a lo tratado anteriormente, con el análisis de las formas de acceso específicamente a los puestos gerenciales y la movilidad entre empresas a partir de una fuente de datos diferente a las entrevistas y a los datos de la ENDEI. De esta forma, las formas de llegada a las altas gerencias se pueden sintetizar en los siguientes tres tipos: movilidad entre empresas vitivinícolas, ascenso dentro de la misma empresa y ejercicio previo en empresas de rubros diferentes al vitivinícola.

El primer tipo implica el acceso al puesto gerencial de una empresa proviniendo de una empresa vitivinícola anterior. Generalmente, esta incorporación se encuentra relacionada al método de *headhunting* o “cazatalentos” o a la selección a través de consultoras.⁴ El *headhunting* se utiliza especialmente cuando los perfiles que son buscados son escasos y se caracteriza porque el candidato que cumple con el perfil solicitado no realiza la búsqueda sino que es contactado mayormente por consultoras de recursos humanos. En el caso del sector vitivinícola, estos cambios de empresas pueden implicar que el nuevo puesto se trate de un ascenso respecto al ocupado anteriormente en la otra firma, o puede tratarse del mismo puesto pero la nueva posición es más atractiva ya sea porque la nueva empresa es más grande o porque tiene mayores beneficios salariales o premios. Si bien los nuevos puestos pueden incluir los de gerente general o CEO, se registraron, especialmente bajo esta modalidad, gerentes de áreas específicas (exportaciones, comercial, *brand manager* o jefe de productos, fincas y viñedos), *chief winemaker* o primer enólogo.

El segundo tipo de acceso a puestos gerenciales se trata de ascensos dentro de la misma empresa: incluye una promoción dentro de la misma bodega o una promoción que implica el ascenso de nivel o escala de alcance geográfico. Ejemplos del primer caso son pasar, dentro de la misma bodega, de director financiero a gerente general o de subgerente de servicio al cliente a gerente general. Por su parte, ejemplos del segundo caso son pasar, dentro de un grupo empresarial, de gerente general de una bodega a director regional para Cono sur y Andes o de *managing director* a presidente y CEO en Cono Sur y Andes. La promoción dentro de la misma empresa implica por parte de la misma decidir invertir en formación, experiencia y planes de carrera, confiando más en los gerentes formados en la propia empresa que en la búsqueda del perfil fuera de ella. Así, un gerente de una consultora de recursos

⁴ Para Luci (2012:392) el término *headhunter* se reserva a las grandes firmas multinacionales que abarcan las búsquedas ejecutivas de alto rango en todo el mundo, en cambio, las consultoras son agencias que se encargan del mercado que abarca a las gerencias junior y jefaturas de área.

humanos refiere a este proceso como: “aunque es más lento genera mayor compromiso [con la empresa]” (Saig, 2008).

Por último, un tercer recorrido que se detectó es el acceso a posiciones gerenciales proveniente de sectores económicos diferentes al vitivinícola como el financiero o el alimentario, o proveniente de instituciones asociadas a la actividad como Wines of Argentina, Pro-Mendoza o Bodegas de Argentina. La forma de ingreso es principalmente por contacto o por formar parte de organizaciones asociadas a la vitivinicultura. Las posiciones a las que ingresan en las empresas vitivinícolas son principalmente gerencias de áreas específicas (exportación, relaciones y gestiones comerciales), *brand manager* o jefe de productos. En menor medida, ingresan como gerentes generales o presidente y CEO en Cono Sur y Andes.

Además, se pudo detectar, a partir de los datos relevados por la revisión de páginas webs, lo que sucede con aquellos gerentes que abandonan una empresa vitivinícola determinada y no ingresan a la gestión de otra sin ser propietarios. Se establecieron dos tipos fundamentales de inserción laboral, los cuales se asocian ambos a proyectos propios: en primer lugar, la creación de la bodega propia que generalmente se trata de pequeños emprendimientos y, en segundo lugar, el servicio de consultoría y asesoramiento, principalmente destinado a la industria vitivinícola como por ejemplo desarrollo de planes integrales de negocios, estudios de factibilidad, diseño y realización de instalaciones y equipos, evaluación y mejora de la productividad, marketing o desarrollo y diseño de marca. También existe otro tipo de recorrido por fuera de la vitivinicultura, vinculado a la ocupación de cargos públicos.

En pocas palabras, y teniendo en cuenta los datos anteriormente presentados, se puede concluir que si bien existe una movilidad inter-empresas vitivinícolas, las mayores rotaciones parecen darse respecto a gerencias en mandos de áreas específicas. Esto es consistente con lo publicado en artículos especializados que remarcan que “las áreas de mayor movilidad son aquellas que exigen objetivos a corto plazo, o aquellos con menor responsabilidad y de menor criticidad en la operación” (Saig, 2008). Se destacan áreas operativas y comerciales como enólogos, especialistas en comercio exterior e interior, jefes de ventas, jefes de recursos humanos o ingenieros agrónomos.

Otra forma complementaria para profundizar en la identificación de los gerentes con las empresas vitivinícolas es el análisis de la representación de las empresas en una de las organizaciones gremiales-empresariales más importante del sector: Bodegas de Argentina.⁵ Se realizó un seguimiento de los Comités Ejecutivos entre los años 2005 y 2017 (con excepción de los años 2006, 2009 y 2011 de los cuales no se pudo acceder a los datos completos) a través de la página web de la entidad y de artículos periodísticos de los diarios Mendoza Online y Los Andes y de algunas páginas especializadas en el sector como Ecocuyo, Winesur y Argentina Wines.

El objetivo de analizar los Comités Ejecutivos es conocer si existe cierta regularidad de permanencia en la representación, especialmente cuando son los gerentes (ya sea gerentes generales o de áreas específicas) los que actúan como representantes de las empresas vitivinícolas. Es decir, a lo largo de los años ¿en qué medida se registra cierta repetición en los miembros de los Comités Ejecutivos? En los casos en que son las mismas empresas las que participan de los Comités Ejecutivos, ¿en qué proporción son las mismas personas las que acuden en representación de las mismas empresas?

⁵ Para un mayor conocimiento de esta entidad, ver Chazarreta 2012 y 2014b.

Así, a partir de la sistematización de estos datos, se pudo detectar que entre 2005 y 2017 (con excepción de los años anteriormente mencionados) los setenta cargos de presidente, vicepresidente primero, vicepresidente segundo, secretario, prosecretario, tesorero y protesorero fueron ocupados por dieciocho personas, representantes de dieciocho empresas vitivinícolas. Es decir, que hubo una baja rotación de los representantes en los cargos: en todos los casos se registró que la misma persona, que pudiera ocupar cargos diferentes en diferentes años, siempre representó a la misma empresa. Esto estaría indicando que en el caso de estas empresas hay una alta permanencia de los directivos en las mismas, especialmente si se tiene en cuenta que de las dieciocho personas, trece ocupan en sus respectivas empresas cargos gerenciales (ya sea como gerentes generales o como gerentes de áreas específicas) y sólo cinco son los propietarios de las empresas. A su vez, de los trece gerentes, siete han representado a sus respectivas empresas en esta institución entre cuatro y diez años.

A partir de lo analizado en esta sección, se podría concluir que es alta la identificación de quienes ocupan los puestos gerenciales con las empresas vitivinícolas que gestionan. Es decir, no pareciera registrarse una alta rotación inter-empresas vitivinícolas. Entre otros factores que podrían incidir en esta situación es que la dinámica de la actividad vitivinícola se desarrolla fundamentalmente en la provincia de Mendoza y en menor medida, en San Juan, lo cual al ser un espacio geográfico acotado pareciera dificultar las relaciones impersonales necesarias para desarrollar un ámbito de mayor movilidad de personal de puestos gerenciales donde se pierda la filiación gerente-empresa vitivinícola.

Comentarios finales

En este artículo se intentó establecer las diferencias y semejanzas socioeconómicas entre los gerentes y los propietarios de la actividad vitivinícola de los últimos años, así como identificar las trayectorias laborales y educativas.

De lo analizado tanto en trabajos anteriores (Chazarreta, 2018) como en el actual estudio, se desprende que el proceso de separación propiedad-dirección del capital en la actividad vitivinícola reciente no es total, aunque sí es importante. El dato más reciente (2012), correspondiente a la ENDEI, mostraría que este proceso puede presentarse (aproximadamente) en la mitad de las empresas del sector.

A continuación, se intentará sintetizar las principales características de los dos perfiles estudiados que surgen del análisis realizado.

Por un lado, tres formas son las que caracterizan la vinculación a la actividad vitivinícola de los propietarios. La primera y más importante es la que se produce a partir de las empresas fundadas por las generaciones anteriores. En los otros dos casos, la vinculación con las generaciones anteriores no es tan directa, ya que la segunda forma se trata de empresas conformadas luego de la reconversión vitivinícola (posterior a la década de 1990) por los actuales propietarios, cuyos padres sólo se han dedicado a la vitivinicultura como ocupación secundaria. La tercera y última forma, corresponde a los dueños cuyas familias no se han vinculado de ninguna forma a la actividad vitivinícola, por tanto, las trayectorias familiares son extra-vitivinícolas. Esta última forma se asociaría a empresas vitivinícolas también formadas en el período post-reconversión. En las firmas donde se registran estas tres formas de vinculación de los propietarios a la actividad, predomina fundamentalmente la gerencia

patrimonial y se trataría, principalmente, de empresas familiares y de tamaño, pequeñas y medianas.

Además, en comparación con los gerentes o directores generales que se encuentran a cargo de la gestión, se identificó un mayor envejecimiento en el caso de los dueños, lo cual se asociaría a un menor reemplazo generacional. Por su parte, en cuanto al nivel de profesionalización, el porcentaje de finalización de la universidad entre estos sujetos es de 60% y el 5% terminó un posgrado.

Por otro lado, entre los gerentes no se registraron trayectorias familiares asociadas marcadamente a la actividad vitivinícola, aunque sí a lo empresarial (mayormente como propietarios). En estas empresas cuya gestión está en manos de los gerentes, justamente predomina la gerencia profesional, se trataría de empresas grandes y con presencia importante en el mercado exportador, ¿se podría asemejar este tipo de empresas al sector más dinámico y moderno de la actividad y a características propias de la reconversión vitivinícola?

Asimismo, las personas que alcanzan puestos directivos (sin ser propietarios) son más jóvenes y poseen menor tiempo de experiencia en la empresa que en los casos de los propietarios. Hay una mayor profesionalización que en el caso de los propietarios, ya que el 78% tiene universitario completo y el 22% ha finalizado un posgrado. En esta figura se reconocieron tres tipos de trayectorias laborales que se encuentran asociadas a la experiencia previa en grandes empresas aunque no necesariamente a la actividad vitivinícola. Uno lo conforman los que ingresan a la empresa con experiencia previa en la actividad vitivinícola y cuyo puesto actual implica una mejora cualitativa en la trayectoria laboral. Son puestos de alta dirección, para lo cual se requiere una gran experiencia en vitivinicultura y una alta formación profesional. Fundamentalmente, son empresas cuyos propietarios provienen laboralmente de actividades por fuera de las vitivinícolas. Otro, quienes su experiencia laboral fue fundamentalmente en rubros extra-vitivinícolas, que se destacan por carreras laborales largas y también cuyos puestos actuales implican un ascenso respecto a posiciones anteriores. El tercero es aquel de gerentes que ingresaron a las empresas vitivinícolas y que casi no contaban con experiencia laboral previa. Esta última trayectoria se presenta en empresas conformadas, principalmente, en la etapa previa a la reconversión vitivinícola. En el interior de las mismas, pudieron acceder a una carrera de ascenso. A su vez, los gerentes que abandonan una empresa vitivinícola sin ingresar a otra en un puesto similar, fundamentalmente, emprenden proyectos propios: ya sea creación de la bodega propia u ofrecimiento de servicios de consultoría y asesoramiento, por lo general, para empresas vitivinícolas.

En cuanto a la relación de los gerentes con las empresas se podría concluir, a partir de los datos analizados, una alta identificación de quienes ocupan los puestos gerenciales con las empresas vitivinícolas, ya sea por la antigüedad en las mismas o por el tipo de representación que ejercen en instituciones como Cámaras Empresariales. Por ello, parecería que la movilidad entre empresas de la actividad vitivinícola de estos perfiles gerenciales no es tan dinámica como en otros sectores económicos.

Por tanto, el análisis pareciera indicar características específicas de las empresas vitivinícolas donde se presenta el proceso de separación propiedad-dirección y donde las trayectorias de quienes dirigen la gestión de las mismas se vinculan con perfiles de alta profesionalización.

Así, se caracterizaron las dos fracciones (gerentes y propietarios) y las diferencias existentes en términos de edad, profesionalización, trayectorias y tipo de empresas. Sin

embargo, se logró observar que en ambos casos las trayectorias laborales tienden a ser relativamente estables. Es decir, tanto en el caso de los gerentes como en el de los propietarios no se verifica una elevada movilidad o rotación laboral. A su vez, las formas de reclutamiento de los gerentes tampoco parecen estar vinculadas a la existencia de competencia entre diferentes gerentes, especialmente los referidos a los puestos gerenciales más altos. Si bien se trata de un problema susceptible de mayor indagación, ambos hechos pueden ser considerados como posibles indicadores de la falta de desarrollo de un mercado de trabajo para los puestos gerenciales. De no existir -aún- un mercado de trabajo en el que compitan los gerentes, difícilmente podrían ser asimilados a otras categorías de la estructura social.

El aporte fundamental del artículo refiere a las características de quienes ocupan el lugar del capital una vez que un sector económico determinado ha iniciado el proceso de separación de la propiedad y la gestión del capital. A su vez, se abren otras dimensiones pendientes para tratar en futuras investigaciones. En primer lugar, en qué medida las empresas conformadas luego de la reconversión vitivinícola impulsan la constitución de un perfil de empresario específico en el cual no es relevante la relación con el capital que tenga (propietario o director) y sí que ocupen el lugar del capital en este tipo de nuevas empresas.

En segundo lugar, la existencia de organizaciones colectivas de gerentes y directivos de la actividad vitivinícola y los fines de su conformación. En ese sentido, se han identificado dos tipos de asociaciones que nuclearían a los gerentes o ejecutivos: uno cuyo alcance supera a la actividad vitivinícola (Asociación de Ejecutivos de Mendoza) y otro con una mayor limitación sectorial (Sociedad Argentina del Vino).

En tercer término, la vinculación entre propietarios o gerentes de empresas vitivinícolas y la función pública.⁶ ¿En qué medida, el ejercicio de la función pública, es totalmente independiente y neutral de los puestos y de las relaciones empresariales y sectoriales construidas previamente a su asunción? Por último, este artículo permitió un primer acercamiento a la forma en que se presenta la separación de la propiedad y la dirección del capital en una actividad económica particular, aunque para profundizar el conocimiento sobre este proceso en Argentina sería necesario ampliar la investigación a otros sectores económicos

Bibliografía

- Berle, Adolf y Gardiner Means. *The Modern Corporation and Private Property*. Nueva Jersey: Transaction Publishers, 1932.
- Burnham, James. *La revolución de los directores*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1967.
- Castellani, Ana (comp.). *Radiografía de la elite económica argentina. Estructura y organización en los años noventa*. Buenos Aires: UNSAM edita, 2016.
- Chazarreta, Adriana. Los impactos de la reestructuración económica de la clase capitalista: la recomposición de la burguesía vitivinícola en la provincia de Mendoza (1990-2011). *Tesis de doctorado IDES-UNGS*, Buenos Aires, 2012.
- Chazarreta, Adriana. “Recomposición económica de las burguesías regionales: la burguesía vitivinícola en la provincia de Mendoza, Argentina (1990–2011)”. *Población y Sociedad*, vol. 21, no. 1, 2014a, pp. 61-97.

⁶ Existen numerosos casos que indican la existencia de esta relación, entre ellos: ex CEO de un grupo vitivinícola que ocupa el puesto de presidente del Instituto Nacional de Vitivinicultura; diputados que son propietarios de bodegas; y funcionarios políticos que en algunos períodos han ocupado el cargo de gerente general de bodegas extranjeras.

- Chazarreta, Adriana. “Los cambios en la organización gremial de la burguesía vitivinícola de la provincia de Mendoza, Argentina (1990–2011)”. *Revista Pampa*, vol. 1, no. 10, 2014b, pp. 55-85. Disponible en <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/PAMPA/articulo/view/4531>.
- Chazarreta, Adriana. “Patrones recientes de las estructuras empresariales en la vitivinicultur mendocina”. *RIVAR*, vol. 5, no. 13, 2018, pp. 117-140. Disponible en http://revistari-var.cl/images/vol5-n13/art06_RIVAR13.pdf.
- De Imaz, José Luis. *Los que mandan*. Buenos Aires: Ediciones Eudeba, 1965.
- Dulitzky, Alejandro. “Análisis sociológico de la carrera ejecutiva en las principales empresas transnacionales de la Argentina entre 1976 y 2001”. *Documento de Investigación Social*, no. 20, 2012. Disponible en http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_730.pdf.
- González, Soledad y Laura Saieg. “La escasez de talentos llega a la industria vitivinícola”, *Área del Vino*. 2012. Disponible en <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=23491>.
- Heredia, Mariana. “La Sociología en las alturas. Aproximaciones al estudio de las clases/elites dominantes en la Argentina”. *Apuntes de investigaciones del CECYP*, no. 10, 2005, pp. 103-126.
- Heredia, Mariana y Lorena Poblete. “La estratificación socio-laboral en un caso de globalización exitosa: la vitivinicultura mendocina (1995-2011)”. *Mundo Agrario*, vol. 14, no. 27, 2013. Disponible en <https://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/MAv14n27a06>.
- Kerr, Clark, John Dunlop, Frederick Harbison y Charles Myers. *El industrialismo y el hombre industrial. Los problemas del trabajo y la dirección en el desarrollo económico*. Buenos Aires: EUDEBA, 1963.
- Luci, Florencia. “Formas de sociabilidad y movilidad profesional en los altos niveles ejecutivos: los *headhunters* y el manejo del mercado de trabajo directivo”. *Papers. Revista de Sociología*, vol. 2, no. 2, 2012, pp. 385-405.
- Luci, Florencia. *La era de los managers*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2016.
- Luci, Florencia y Diego Szlechter. “La sociología del *management* en Argentina: debates para un campo en formación”. *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, Año 19, no. 32, 2014, pp. 113-156. Disponible en http://alast.info/relet_ojs/index.php/relet/article/view/46/34.
- Michels, Robert. *Los partidos políticos 1. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1996.
- Miliband, Ralph. *El estado en la sociedad capitalista*. México: Siglo XXI, 1988.
- Mills, Charles Wright. *La élite del poder*. México: Fondo de Cultura Económica, 2005.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. “Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación”, *Principales resultados 2010-2012*. 2015. Disponible en <http://www.mincyt.gob.ar/post/descargar.php?idAdjuntoArchivo=40503>.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. “Recomendaciones de uso de la base de microdatos anonimizada de la Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI) (Nuevas)”. 2017, documento no publicado.
- Mosca, Gaetano. *La clase política*, México: Fondo de Cultura Económica, 1984.
- Pareto, Vilfredo. *Forma y equilibrio sociales. Extracto del Tratado de Sociología General*. Madrid: Alianza Universidad, 1980.
- Poulantzas, Nicos. *Las clases sociales en el capitalismo actual*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2005.
- Saig, Laura. “Los pases están de moda en la industria del vino”. *Área del Vino*. 2008. Disponible en <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=9241>.

Szlechter, Diego. *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Los Polvorines: Ediciones UNGS, 2015.

Wright, Erik Olin. *Class, Crisis and State*. Londres: New Left Books, 1978.

Wright, Erik Olin. *Classes*. Londres: Verso, 1985.

