

Índice

Presentación.....7

“Balbino Arizu, el Rey del vino” y la inserción de su empresa en la economía vitivinícola de Mendoza (1883-1930)

Ana María Mateu.....13

Precios, Salarios, Peronismo y Empresa. El caso del Mercado Central de Frutos (1938-1958)

Eduardo Martín Cuesta.....53

Estado empresario y elencos directivos en el sector eléctrico. El desarrollo de la electrificación durante el peronismo en la provincia de Buenos Aires, (1946 – 1955)

Luis La Scaleia.....81

O Corporativismo Empresarial, e o Estadono Desenvolvimento Industrial: uma análise comparada entre Argentina e Brasil no período entre 1956 e 1978

Marlon Brisola y Moisés Villamil Balestro.....133

Sustentabilidad de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores: Chilavert Artes Gráficas

María Teresa di Salvo.....175

Reseñas

Dávila L. de Guevara, José Camilo; Dávila L. de Guevara, Carlos; Grisales Rincón, Lina y David Schnarch González. *Lo social y lo económico: ¿Dos caras de una misma moneda? La Fundación Social y sus empresas (1984-2010)*. Bogotá, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2011, 282 pp.

Luis Fernando Molina Londoño.....211

Abiuso, Marina y Vallejos, Soledad. AMALITA. *La biografía*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2013, 351 pp.

María Elena Stella.....219

Normas para publicación.....225

“Balbino Arizu, El Rey del Vino” y la inserción de su empresa en la economía vitivinícola de Mendoza (1883-1930)

Ana María Mateu
CONICET-UNCuyo

Resumen

La historia de la empresa Arizu y la de Balbino Arizu como “rey del vino” constituyen un claro ejemplo de las posibilidades de inserción económica y de ascenso social a las que era posible acceder a fines del siglo XIX y principios del XX en la provincia de Mendoza, siempre que se conjugaran algunas habilidades personales, familiares y empresariales. La bodega se convirtió en una de las más grandes de la provincia y fue creciendo a la par de la vitivinicultura. A su experiencia previa en su Navarra natal, Arizu le añadió las estrategias necesarias en cuanto a las inversiones, al management y a la comercialización. La empresa llegó a tener inmensos paños de viña, ocupó el tercer lugar en cuanto a volúmenes de producción y fue innovadora en la mayoría de las estrategias societarias de la época. El análisis de la modernización de la firma aporta elementos importantes para un enfoque enriquecedor sobre la historia de las empresas vitivinícolas y el rol desempeñado por las familias.

Palabras claves

Historia de empresas, Vitivinicultura de Mendoza, Redes sociales

Abstract

The history of the Arizu's company and that of Balbino Arizu's as "king of the wine" is a clear example of the possibilities of economic insertion and of social mobility to which it was possible to accede in the late nineteenth and early twentieth centuries in the province of

Mendoza, whenever some personal, familiar and business abilities were conjugated.

At the beginning of the 20th century the winery turned into one of the largest of the province and was increasing in line with wine-growing. To his prior experience in his natal Navarre, Arizu added the necessary strategies as for the investments, management and commercialization. The company grew to immense vineyard plots, took third place by means of production volumes and was innovative in most of the corporate strategies of the time. The analysis of the modernization of the company provides important elements for a wealth-producing approach on the history of wine companies and the role played by families

Key words

History of companies, Viticulture of Mendoza, social networks

Abstrato

A história da empresa Arizu e a historia de Balbino Arizu como "Rei dos vinhos" é um claro exemplo das possibilidades de inclusão econômica e promoção social, ao qual foi possível aceder ao fin do século XIX e ao início do século XX, na província de Mendoza, a partir de algumas habilidades pessoais, familiares e empresariales. A adega tornou-se numa das maiores da província e cresceu a par com a indústria do vinho. À Sua experiência anterior em sua Navarra natal, Arizu adicionou estratégias necessárias em termos de investimento, gestão e marketing. A empresa chegou a ter imensos panos de vinhedo, ocupando o terceiro lugar em quanto aos volumes de produção e foi inovador na maioria das estratégias corporativas da época. A análise da modernização da empresa contribuiu importantes elementos para uma abordagem gratificante para a história dos vinhos e o papel desempenhado pelas famílias.

Palavras-chave

História de empresas, Vinho de Mendoza, Redes sociais

Introducción

La historia de la empresa Arizu y la de Balbino Arizu como “rey del vino¹” constituye un claro ejemplo de las posibilidades de inserción económica y de ascenso social a las que era posible acceder a fines del siglo XIX y principios del XX en la provincia de Mendoza, siempre que se conjugaran algunas habilidades personales, familiares y empresariales.

La bodega se convirtió a principios del siglo XX en una de las más grandes de la provincia y fue creciendo a la par de la vitivinicultura. Muestra de ello, son las palabras del Ministro de Industrias Frank Romero Day, en 1936, en el sepelio del fundador de la saga cuando expresó que “La historia de don Balbino Arizu es la historia misma de nuestra industria vitivinícola, que él contribuyó a crear, que sostuvo y defendió con brío, que supo engrandecer, que ocupó siempre su espíritu y llenó su corazón. Es la historia de sus comienzos, de su expansión maravillosa, de su apogeo deslumbrante, de sus tropiezos, de sus zozobras, de sus angustias; y también la historia de su resistencia denodada y tenaz, de su optimismo y de su fe²”.

Para convertirse en empresario, dos fueron los caminos iniciales. El primero se vinculó con el aprovechamiento de la experiencia previa a través de la recreación de la cultura vitivinícola de su lugar de origen. La segunda se enlazó con la adaptación exitosa a la coyuntura económica y social que recién comenzaba a delinearse en la provincia, tarea para la cual su temprana llegada le reportaría ventajas para insertarse.

¹ *La Quincena Social*, N° 35, Mendoza, 15 de octubre de 1920. Según sus volúmenes de producción, estaba antecedido por las firmas Giol y Tomba.

² *Los Andes*, 3 de abril de 1936.

Si bien la economía en expansión y el crecimiento del mercado interno, dinamizado por las redes del ferrocarril, constituían una oportunidad excepcional para quien tuviera experiencia y conocimientos sobre vinos, a esta “expertise”, Arizu le añadió las estrategias necesarias en cuanto a las inversiones, al management y a la comercialización. La empresa y la familia³ llegaron a tener inmensos

³ La bibliografía más reciente intenta conciliar el paradigma de las empresas modernas chandleriano y su “revolución en la gestión”, con el dinamismo de algunas empresas familiares modernas adaptadas a las exigencias de la competitividad. Estos estudios matizan la validez de las tesis de Alfred D. Chandler sobre la triple inversión y resaltan la validez de los modelos europeos. Remitimos a Colli, Andrea, *The history of family business*, United Kingdom, Cambridge University Press, 2003; Colli, Andrea and Rose, Mary, “Family Firms in Comparative Perspective”, en Amatori, Franco and Jones, Geoffrey (eds.), *Business History around the World at the End of the Century*, Cambridge University Press, 2003; Colli, Andrea, Fernández, P. y Rose, Mary, “National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries”, en *Enterprise & Society*, 4,1, 2003, pp. 28-64; Barbeito Roibal, Susana, Guillén Solórzano, Eduardo, Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijoó, Gerardo, “Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar”, en *Boletín ICE Económico*, n° 2821, 2004; Fernández Pérez, Paloma y Nuria Puig, “Knowledge and training in family firms of the European periphery: Spain, 18th to 20th centuries”, en *Business History*, 46-1, 2004, pp. 79-99; Lluch, Andrea, “El capitalismo familiar en el mundo comercial de principios de siglo XX”, en *Actas XIX Jornadas de Historia Económica, Asociación Argentina de Historia Económica*, 2004, ISBN 987-1151-34-8; Colli, Andrea, “When the Family is Strong, When the Family is Weak: A Critical Evaluation of a Century of Italian” <http://www.helsinki.fi/iehc2006/papers1/Colli6.pdf>; Basco, Rodrigo, “La investigación en la empresa familiar: “Un debate sobre la existencia de un campo independiente””, en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 12, n° 1, 2006, pp. 33-54; Tàpies, Josep, *Empresa Familiar: ni tan pequeña, ni tan joven. Una renovada aproximación a la edad y el tamaño de la empresa familiar española*, Barcelona, Fundación Jesús Serra, 2009. Barbero, María y Donato, Vicente, *Contra Viento y Marea, Historias de pequeñas y medianas empresas argentinas*, Buenos Aires, Bononiae, 2009; González Ferrero, Maximiliano,

paños de viña a través de compras que superaron las 19.500 has⁴. Se convirtieron en los terceros productores del país, llegando hasta los más lejanos puntos de venta del mercado interno. Por otra parte, fueron innovadores y pioneros en la mayoría de las estrategias societarias de la época: en la conformación de una sociedad anónima, en la inversión en tierras en el sur de la provincia, en la integración vertical con sus principales distribuidores de vino, en la constitución de un fideicomiso de “garantía” para conseguir fondos en los complicados años de la Primera Guerra, en cotizar en la Bolsa de Londres, en el equipamiento tecnológico, en el diseño de los canales de distribución, en la diversificación de su cartera de productos y hasta en la exportación al extranjero, aunque en pequeños volúmenes.

La biografía familiar tiene sus comienzos en la aldea de Unzué, en la provincia de Navarra, España, y su sendero posterior entreteje múltiples relaciones entre el espacio que dejaron y el contexto al que arribaron y contribuyeron a conformar en esta provincia argentina.

Guzmán Vásquez, Alexander, Pombo Bejarano, Carlos y Trujillo Dávila, María Andrea, “Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia”, Colombia, *Cuadernos de Administración*, vol. 23, n° 40, 2010, pp. 11-33; Romero Ibarra, María Eugenia y Moreno Lázaro, Javier, “Gran empresa y familia en México”, en *X Congreso Internacional Historia Económica de España*, Sevilla, 2011; Fernández Moya, M. y Castro Balaguer, R., “En busca de la estructura perfecta: la evolución de la sociedad de inversión de las familias empresarias en el siglo XX”, en *X Congreso Internacional de Historia Económica*, Sevilla, 2011; Fernández Pérez, Paloma, “La mano visible de la empresa familiar catalana: directivos, consultores, abogados y head hunters”, en *X Congreso Internacional de Historia Económica*, Sevilla, 2011; Fernández Pérez, P., *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2012; Fernández Pérez, P. y Colli, Andrea, *The Endurance of Family Businesses A Global Overview*, United Kingdom, Cambridge University Press, 2013.

⁴ Mateu, Ana María, “Aproximación a la empresa Arizu: Algunas estrategias de la conformación e incremento del patrimonio societario y familiar 1884-1920”, en *Quinto Sol*, año 6, n° 6, Universidad Nacional de La Pampa, 2002.

La riqueza de las fuentes empresariales y su entrecruzamiento con los datos del Amillaramiento de Unzué⁵, han permitido problematizar desde la mirada de las redes sociales la historia vitivinícola. El abordaje microanalítico, sugerido con fuerza por la prodigalidad de los datos, permitió contextualizar o relativizar, algunos de los avances de los últimos años sobre la historia de inmigrantes, de empresas familiares⁶ y de sectores agroindustriales. Los actores “de carne y hueso” que aquí rescatamos nos remitieron a aldeas españolas, a parientes, a pasajeros de barcos, a trabajadores y a pueblos vitivinícolas, cuyas identidades fueron “traducidas” en el sentido de Geertz⁷ y ofrecieron explicaciones para esta historia, que esperemos expresen la complejidad del problema estudiado.

Las estructuras empresariales son significativamente históricas en esencia y solamente a través del análisis de casos concretos, se puede llegar a conocer en qué momento cambió el concepto de empresario y cuáles fueron las estrategias desplegadas a través del tiempo. Dentro de la literatura sobre firmas vitivinícolas de Mendoza⁸, este estudio de

⁵ Archivo General de Navarra, *Amillaramiento Unzué*, Catastro, caja 16128, España, Diputación Foral de Navarra, 1853-1906.

⁶ El tema de las empresas familiares es una de las asignaturas pendientes de la historia de empresas en la Argentina, a pesar de que en el caso de la vitivinicultura provincial, que actualmente representan casi el 37 % en los departamentos de Luján y Maipú, dos departamentos de la Primera Zona. Ver Mateu, Ana María, “Algunos avances en torno a la transformación vitivinícola contemporánea”, en Mateu, Ana María (comp.) *Vinos y Competitividad Agroindustrial. Un largo camino*, Mendoza, Inca Editorial, 2010.

⁷ Geertz, Clifford, “El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre”, en *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, 1987, pp. 43-59.

⁸ En relación al tema, remitimos a Bragoni, Beatriz, “Redes, inmigración y movilidad social en Mendoza: racionalidad empresaria y modos de relación política de una parentela de origen finisecular (1880-1930)”, en *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, Buenos Aires, CEMLA, n° 24, 1993 y “El estímulo del mercado en la transformación empresaria. Consideraciones a raíz del negocio vitivinícola en Mendoza, 1880-1940”, en Jumar, Fernando (ed.) *Empresarios y empresas rurales siglos XIX y XX*. Universidad Argentina de la

caso constituye otra evidencia más de la heterogeneidad de los comportamientos empresariales y de sus dimensiones sociales, culturales y económicas⁹.

Empresa, 2002. Patricia Barrio ha aportado al tema estudiando el comportamiento de algunas empresas vitivinícolas. Ver Barrio, Patricia, “Crisis económica y estrategias empresariales. Bodegueros mendocinos a principios del siglo XX”, en *Cuadernos de Historia*, n° 7, Córdoba, CIFYH, 2005 y “Hacer vino. Empresarios vitivinícolas y Estado en Mendoza (1900-1912)”, Rosario, *Prohistoria*, 2010. Sobre años más recientes, podemos mencionar la producción de Virginia Mellado sobre el ascenso y la caída del grupo Greco en Mellado, Virginia, “Empresariado y vitivinicultura: trayectoria y caída del grupo Greco”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (comps.) *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*, Mendoza, Ediunc, 2008, los de Patricia Olguín sobre la bodega Giol en Olguín, Patricia, “La intervención estatal en los mercados vitivinícolas. La función de regulación de las Bodegas y Viñedos Giol. Mendoza, Argentina (1954-1974)”, en *Territorios del Vino*, año II, n° 2, Montevideo, Universidad de la República, 2008 y “Políticas públicas y empresas vitivinícolas: privatización de Giol y conformación de Fecovita. Primera parte: la creación de la bodega estatal”, en *IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales*, Buenos Aires, 2005 y los de Mateu sobre las empresas familiares Crotta y Tittarelli a través de tres generaciones. Ver Mateu, Ana María. “Los Tittarelli. Empresarios paradigmáticos”, en *Contra Viento y Marea. Historia de Pymes en Argentina*. Buenos Aires, Revista Pymes de Clarín. Editorial Fundación Observatorio Pyme y Universitá Di Bologna, 2006 y “Bodegas Crotta. Una empresa paradigmática” en *Contra Viento y Marea. Historia de Pymes en Argentina*. Buenos Aires, Revista Pymes de Clarín, Editorial Fundación Observatorio Pyme y Universitá Di Bologna, 2006.

⁹ Barbero, María Inés, “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas de debate en las últimas dos décadas”, en Gelman, Jorge (comp.). *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas.*, Buenos Aires, Prometeo, 2006, p. 162.

De Unzué a Mendoza

Balbino Arizu embarcó en Barcelona en el buque Fivaller para llegar a Buenos Aires el 8 de julio de 1883¹⁰. Era una de las 127.177 personas que salieron de Navarra entre 1861 y 1930 y de los 3.901 españoles que partieron ese año. Con la convicción de que su horizonte se podía extender más allá que el de sus abuelos, subió al buque que lo traería a América con bastantes más cosas que un pasaje y el equipaje. Trajo consigo una experiencia vitivinícola aportada por varias generaciones: ese era su mejor capital social y cultural¹¹.

Su llegada al país fue temprana en relación a la mayoría de sus compatriotas y lo convirtió en un anticipador y disparador de los cambios en su propia familia y en su red de parientes y amigos. No vino a probar suerte en cualquier actividad. Había sido alentado por su primo Bernardino Izuel, que realizaba obras de irrigación en la provincia¹² y declaró, a su arribo, ser agricultor y orientó sus energías y estrategias para continuar siéndolo¹³. Al elegir a Mendoza sabía que la reproducción de su cultura vitivinícola no iba a estar constreñida al acotado y fragmentado espacio navarro. ¿Pensaría que llegaría a tener el paño de vides más grande del mundo?

En medio del contexto de las migraciones internacionales ¿cuáles fueron las motivaciones para el viaje de Balbino y de sus hermanos

¹⁰ Información extraída de las Listas de Pasajeros de las bases de Datos del Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos, Buenos Aires (CEMLA).

¹¹ Bourdieu, Pierre, *El sentido práctico*, Madrid, Taurus, 1991.

¹² Cuando, como era tradición entre los navarros, Balbino fue a la feria de Tafalla de 1882 se encontró con Bernardino Izuel, un “pariente” de origen zaragozano que había traído de Argentina un lote de mulas para vender y que entusiasmó a Balbino. Llegó a Mendoza en 1883, a trabajar en Rivadavia con Izuel, especialista en riego, quien es posible que actuara como “padroni”, como un agente de trabajo, ya que no sabemos si el grado de parentesco era real o fue “recreado” posteriormente. Entrevista a Sara Ruiz Izuel de Casale, 18 de marzo de 2008.

¹³ Información extraída de Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos. Buenos Aires.

varones?: ¿una familia numerosa en relación al tamaño de la propiedad?, ¿la falta de actividades productivas que absorbieran la fuerza de trabajo familiar?, ¿la obligación del heredero de compensar económicamente al resto de los hermanos?, ¿una personalidad ambiciosa?, ¿posibles conflictos familiares?, ¿su soltería?¹⁴

Balbino era el mayor de los 11 hijos nacidos del matrimonio de Ambrosio Arizu (1833) con su prima Braulia Labiano¹⁵. Los Arizu Labiano estaban asentados desde el año 1600 en Navarra y emparentados entre sí desde varias generaciones: Arizu Otazu, Arizu Labiano, Fernández Arizu, Arizu Abadía, Arizu Yracheta, Arizu Yrisarri, Arizu Leoz, Arizu y Alcalde, Arizu Elorza, Arizu Díaz, Arizu Yturria, Arizu y Martínez, Arizu y Duque, Arbizu Arizu, Zalba Arizu y Erice Arizu¹⁶.

Balbino no era uno más. Pertenece a una de las familias más ricas y antiguas de Unzué. No huía de la miseria. Ambrosio, su padre, era uno de los 105 residentes censados y era propietario de tres casas, dos corrales, casi 25 has de herbáceos y un poco menos de 1,62 has de

¹⁴ Las particularidades del proceso migratorio han sido analizadas por Mateu, Ana María, “En busca de un sueño. Estrategias de un inmigrante para convertirse en “rey del vino””, en Hochman, Nicolás (ed.), *Pensar el afuera*, Proyecto CLEUM (Centro Latinoamericano de Estudios Utópicos y Migratorios), Mar del Plata, Kazak Ediciones, 2010, pp. 11-39. <http://www.kazakediciones.blogspot.com/>; “Migrar en red entre dos mundos vitivinícolas”, en *Revista Gerónimo de Uztariz*, nº 23-24, España, 2008, pp. 77-99 y “Los Arizu: desde Navarra a Godoy Cruz”, en *Territorios del Vino*, Montevideo, año V, nº 7, 2011, s/p.

¹⁵ Los hijos surgidos de esta unión matrimonial fueron Balbino (1858), Juan Clemente (1859), Lucio Prudencio (1861), Eusebia Vicente (1863), Sotero Miguel (1866), Jacinto Prudencio (1868), Eustaquia Micaela (1870), Luciana (1873), Antonio (1875), Isidro (1876) y María Dolores (1879). Eustaquia y Luciana se hicieron monjas y Lucio Prudencio, Antonio, Isidro y María Dolores parecen haber fallecido tempranamente.

¹⁶ Información extraída de los Archivos Mormones, sede Godoy Cruz, Mendoza y de su sitio en Internet. www.lds.org

viñedos¹⁷. Su esposa Braulia, aparecía registrada en otra unidad familiar, como propietaria de 2 toros, 20 cabras, 122 lanares “churros” (variedad de oveja) y 2 mulas. Sus bienes urbanos y agrícolas los ubicaban entre los más ricos del pueblo, solo superados por sus parientes, Patricio Erice y Benigno Zabalza. En todo el pueblo había 52 has de viñedos, la mayoría de menos de 1 ha, que en la actualidad han desaparecido.

Cuando llegó a Mendoza, la vitivinicultura estaba dando sus primeros pasos en su “proceso de resurrección¹⁸”, amparada por el estado nacional y provincial que promovía el cambio de una economía basada en la ganadería comercial a otra sustentada en la agroindustria para abastecer el mercado nacional en formación.

¿Cómo un “emprendedor”¹⁹ encuentra o se crea un espacio propio en una estructura productiva que se va conformando y se transforma en empresario? ¿Cómo se crece en familia? ¿Qué fue primero, la producción de uva o el negocio de vinos?

La historia de la empresa

El primer paso provino del comercio, al igual que en el caso de Miguel Escorihuela Gascón²⁰, otro pionero de la industria, también de

¹⁷ Archivo General de Navarra, *Diputación Foral de Navarra*, Catastro, caja 16128. Agradecemos la gentileza de José Miguel Lana Berasain por facilitarnos este material.

¹⁸ Mateu, Ana María, “Estado y vitivinicultura. Las políticas públicas de la transición. Mendoza 1870-1890”, en *Travesía*, Revista de Historia Económica y Social, Vol. 1, n° 3 y 4, ISBN 0329. Tucumán, 2003, pp. 177-205.

¹⁹ Se denomina emprendedor a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una “persona que crea una empresa”. Para Schumpeter el emprendedor es el motor de la innovación. Ver Schumpeter, Joseph, *Historia del análisis económico*, Barcelona, Ariel, 1995.

²⁰ Para estos casos remitimos a Bragoni, Beatriz. “Meritorios españoles, ejemplares nobles”. Inmigración, redes y mercado: notas sobre la formación de emporios vitivinícolas en Mendoza, 1860-1940”, en Fernández, Alejandro y Moya, José (eds.), *La inmigración española en la Argentina*, Buenos Aires,

origen español y de Domingo Tomba, italiano. Balbino decidió probar suerte vendiendo vinos en una industria naciente que estaba buscando su perfil dentro de la dicotomía “calidad versus cantidad” y que ya se perfilaba como un negocio millonario²¹. En 1884 sus primeros pasos fueron dados en sociedad con Manuel Basterra, un paisano, relacionado con familias importantes de la ciudad vasca de Vitoria. Ambos formaron la firma “Arizu y Cía.” con el objetivo de realizar “negocios de vino y bodega²²”.

Biblos, 1999, pp. 115-140 y a Barrio de Villanueva, Patricia. “Entre el poder y el infortunio. Tomba: historia de la empresa vitivinícola más poderosa de la República Argentina (1900-1912)”, en *Mediterránea, Ricerche Storiche*, anno III, n° 8, 2006, pp.5539-562.

²¹ La Memoria de la Exposición Interprovincial de 1885 sostuvo “no hay cultivo más lucrativo que el de la viña”. A.H.M. *La Provincia de Mendoza en su Exposición Interprovincial de 1885*. Mendoza, 1885, p.73. Cinco años más tarde, Emilio Civit expresó que “...el que puede ahorrar un peso sobre su renta o disponer un peso sobre su crédito debe emplearlo en bodegas y viñas con entera confianza y fe en lo venidero; en la viña está la riqueza de Mendoza”. Civit, Emilio, *Los viñedos de Francia y los de Mendoza*, Tipografía Los Andes, Mendoza, 1887, pp. 27-28. Arata, en 1903, todavía seguía sosteniendo que convertirse en viñatero no era un negocio tan difícil, ni que requiriese de grandes desembolsos. Arata, Pedro, “Investigación vitivinícola”, en *Anales del Ministerio de Agricultura, Sección de Comercio, Industria y Economía*, n° I, T. I, Buenos Aires, 1903, p. 202. Así fue que la plantación de viñedos se convirtió en un “boom”, que se tradujo en un crecimiento fabuloso pero anárquico.

²² No hay mayor información sobre esta sociedad inicial que no está asentada en los protocolos notariales, salvo su pedido de disolución en 1888, luego de la muerte de Basterra en la epidemia de cólera de 1886. A.H.M. *Protocolos Notariales*. Libro 426, fs.247, 1 de abril de 1887. Es posible que el Libro Diario de 1887 pudiera haber correspondido a esta sociedad, pero nunca menciona a Basterra, salvo el pago de una deuda a la viuda. las fuentes demuestran que no tenían ni bodega ni viña propia y que vendían los vinos producidos por terceros. Basterra murió en la epidemia de cólera en 1886, por lo cual Balbino disolvió la sociedad y se hizo cargo de su activo y de su pasivo. Arregló sus cuentas con la viuda y con el Banco Nacional, pagando intereses por mora. Arizu, *Libro Diario*, 1887.

La muerte de su socio motivó el llamado a sus hermanos Clemente y Sotero (segundo y cuarto en la descendencia familiar). Juntos trabajaron con Tiburcio Benegas²³ como contratistas de viña. El paso siguiente fue dado en 1888, cuando se sentaron las bases de la bodega, con \$5.000 de capital reunido por ahorros y con una elaboración de 400 cascos²⁴. Al parecer las reservas atesoradas alcanzaron también para la compra de 10 acciones del Banco Provincia²⁵, por un valor de \$1.000 que fueron canceladas en 10 cuotas trimestrales²⁶. Para un inmigrante recién llegado, convertirse en accionista del banco recientemente creado durante la gobernación de Benegas, fue, sin duda una decisión que lo conectó con quienes estaban vinculados a las decisiones financieras en la nueva etapa de la economía provincial. Realizaban además, operaciones comerciales con el Banco Nacional, demostrando una temprana inserción comercial si consideramos que apenas habían transcurrido 4 años de la llegada a la provincia del mayor de los hermanos.

¿Cuáles fueron los pasos para pasar de esta organización precaria a convertirse, en menos de diez años y según el Censo de 1895²⁷, en la

²³ Esta versión es transmitida por la familia Benegas y recogida en el libro de Vidal Buzzi, Fernando. *Vino y pasión. La familia Benegas y el vino argentino*. Buenos Aires, El Ateneo, 2002. Es posible, que Tiburcio Benegas fuera quien actuó como introductor de los Arizu en las redes comerciales. Habían sido sus contratistas y hay versiones coincidentes de que salieron en defensa del gobernador Benegas, en la revolución que Rufino Ortega le hiciera durante su gestión.

²⁴ Folleto. *Bodegas Arizu*. 1908.

²⁵ 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. Ver Mateu, Ana María, “Bancos, créditos y desarrollo vitivinícola”, en *Cuadernos de Historia Regional*, n° 17, Buenos Aires, 1994, pp. 113-162.

²⁶ Si relacionamos \$ 1000 trimestrales, con \$1 diario para consumo familiar, podemos dimensionar el esfuerzo realizado en la compra de acciones.

²⁷ Archivo General de la Nación. *Segundo Censo Nacional de 1895*. Cédulas Censales. Fabricación de vinos de uva. San Vicente, Mendoza

única “fábrica” de la zona de San Vicente con “cimientos de piedra”? ¿Era una alegoría de la historia de la empresa familiar?

Los pasos se continuaron con el casamiento de Balbino en febrero de 1889 con Martina Basaure, argentina, posiblemente de raíces vascas, quien tuvo un papel activo en el futuro de la familia y de la empresa. Ella tenía 39 años y era viuda, su consorte tenía 30 y no tuvieron descendencia.

Martina aportó capital y cierto conocimiento de viñas y vinos por vía de su primer esposo. Fue fundante de una nueva etapa en la empresa ya que había heredado importantes bienes. Según el Inventario²⁸ de su sucesión, había recibido dinero en efectivo (\$9496), vajilla, una propiedad en Belgrano (1 ha, 4820 m²), otra en el mismo departamento valuada en \$203 y en Ciudad en la calle Las Heras 430.

A menos de un mes del casamiento, en marzo de 1889, los tres hermanos integraron formalmente una empresa familiar, cuya razón social fue Balbino Arizu y Hnos. dedicada a la explotación de vinería, arriendos de viña y potreros, con 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 Sotero²⁹. 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 uno³⁰.

El Libro Copiador de Cartas de 1890 nos presenta con claridad las dificultades de la sociedad para crecer en medio de la crisis económica de ese año. La situación los había golpeado y tenían serias dificultades para cancelar los compromisos contraídos por la compra de uvas. Por ello, Balbino expresó en una carta a un cliente 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 cosecha³¹”.

²⁸ A.H.M. *Sucesiones*. Sucesión de Gaspar Jordán. Mendoza, 31/3/1887. Jordán tenía un hijo de su primer matrimonio con Elisa Pescara, de nombre José Vicente, nacido en mayo de 1867.

²⁹ A.H.M. *Protocolos Notariales*. Libro 452, fs. 278, 15 de marzo de 1889.

³⁰ Mateu, Ana María, “Aproximación...”, *Op. cit.*

³¹ Arizu, *Libro Copiador*, 1890, s/p.

Esta situación era demostrativa de la estrecha dependencia con los proveedores de materia prima, lo cual reforzó la necesidad de lograr la integración vertical de la empresa. Sin lugar a dudas, la clientela había crecido en forma desproporcionada a la capacidad de oferta.

Pasada la crisis, a partir de 1894 comenzaron las inversiones en tierras en distintas zonas de la provincia, con derecho de riego o no, y a través de distintos tipos de operaciones. Las mayores extensiones en un solo paño se adquirieron en Luján (4.582 has, 3.129 has y 1.640 has) y en Maipú (2.029 has), pero fue en San Rafael, en Villa Atuel, en donde, a través de sesenta operaciones se acumularon 12.569 has, a través de la intermediación de Bernardino Izuel. Si bien las inversiones en Maipú y Luján siguieron la tendencia de la expansión general de la vitivinicultura, los Arizu fueron innovadores al invertir en el sur mendocino, cuya frontera agrícola se había expandido luego de la finalización de la Campaña al Desierto y que ofrecía interesantes ventajas por sus precios relativos³² y por la posibilidad de conseguir derechos de agua definitivos. Si bien, se priorizaron las tierras en Atuel, también se diversificaron las inversiones con el objetivo de minimizar riesgos de accidentes climáticos. A pesar de las importantes compras, explotaban fincas a medias con Escorihuela y Barraquero y compraban uva a terceros.

Por otra parte, también en 1894 compraron un aparato volcador de origen francés y una electrobomba Vernsar de dos caballos a la firma Bartan y Rall de Buenos Aires. En 1900 se adquirió la primera refrigeradora, y luego una pasteurizadora, tecnología estrechamente relacionada con la mejora en la calidad de los vinos.

Balbino volvió en 1895 por primera vez a España con su mujer y Sotero fue a esperarlo a su regreso a Buenos Aires donde ambos hermanos aprovecharon para ver clientes. Volver a su tierra y comparar experiencias y contextos, seguramente lo animó a seguir adelante. Entre 1898 y 1910 la empresa Arizu aparece en los listados de operaciones del Banco Provincia, en operaciones de créditos en cuenta corriente o

³² A.H.M., *Protocolos Notariales*, 1880-1930. En el año 1905 la empresa pagó \$50 la ha. en San Rafael, mientras que en Luján \$920 y \$9.600 en Godoy Cruz.

descontando documentos comerciales de conocidos personajes de la época como Manuel Ceretti, Jorge Céspedes, Carlos González y Manuel Bermejo³³, demostrando los vínculos comerciales entre criollos e inmigrantes.

En 1901 devolvieron plata a algunos inversores en España, aunque, todavía, Dionisio Erdozain, de Pamplona, hermano de un cliente, les prestó \$20.000. La mejoría de la empresa se reflejó en que le pidieron a Mercado, su principal distribuidor, que comprara \$8.574 en oro como un reaseguro para futuras inversiones³⁴.

El periodo de la sociedad Balbino Arizu y Hnos, fue el de mayor crecimiento del capital de la empresa. Posteriormente, en 1904 conformaron una “sociedad solidaria”³⁵, que conservó el nombre de la anterior, que se hizo cargo de su activo y de su pasivo y que incorporó formalmente a Jacinto, en lugar de Clemente, fallecido en 1889. El capital tuvo un aumento realmente significativo, ya que pasó de \$7.850 a \$1.437.068 representados por propiedades, bodega, máquinas, vinos, dinero, créditos y del cual correspondió a Balbino \$630.000, a Sotero \$505.927 y a Jacinto \$301.104, aunque el reparto de las utilidades se haría en tres partes iguales. La Gerencia fue desempeñada por Jacinto.

El siguiente paso fue la conformación de la sociedad anónima ¿Fue una estrategia para integrar a sus principales clientes a la firma? ¿O, tal vez, la necesidad de conseguir una manera de crecer dentro de la empresa familiar y también individualmente, dispersando los riesgos familiares en caso de quebrantos?

³³ Mendoza, *Libros de Actas del Banco Provincia*, 1898-1900. Listado de crédito de cuenta corriente y de descuentos comerciales.

³⁴ Arizu. *Libro Copiador*, 1890, s/p.

³⁵ A.H.M. *Protocolos Notariales*. Libro 726, 20 de febrero de 1904. El tipo de sociedad solidaria podría referirse a una sociedad colectiva, es decir, conformada por dos o más personas que se unen para comerciar en común, bajo una firma social. En ella la responsabilidad es una e indivisible, no ya de cada uno por su firma personal, sino de todos por cada uno; englobados en la firma social, y es de allí y no del mandato, que deriva la solidaridad que caracteriza este tipo de sujetos. Es nula toda cláusula por la cual los socios se emancipen de dicha solidaridad.

Los objetivos de la S.A., prevista para veinte años y con sede en Godoy Cruz, seguían limitados a la explotación vitivinícola³⁶. El cambio organizacional constituyó una manera de resguardar parte de los bienes familiares acumulados hasta ese momento, ya que solamente el 39% de los mismos fue comprometido en la sociedad con terceros, dentro de una lógica empresarial que intentaba minimizar riesgos. Por disposición estatutaria, la producción de los viñedos propios de los socios, debía ser llevada y vendida a las bodegas de la sociedad. 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.

Por otra parte, y no la menos importante, la S.A. dio un nuevo empuje a las actividades a través de la integración vertical de la empresa por medio de la incorporación a la firma de sus principales distribuidores de vinos que se convirtieron en accionistas minoritarios, a excepción de Rafael Mercado quien tuvo mayor participación.

En ocasión de su cambio societario, la empresa publicó el folleto³⁷ ya mencionado, en cuya primera hoja figuraba una foto de la bodega sacada desde un “aeroplano”, en el que se explicitaron las motivaciones para transformarse en una S.A. “Es nada más que la transformación de una entidad en otra, más perfecta si se quiere, pero no más poderosa. En resumen, un adelanto de organización que la deja en mejores condiciones para operar, como para distribuir sus utilidades con más ecuanimidad... es la vieja y acreditada firma Balbino Arizu y Hnos. que realiza una última evolución comercial para limitar responsabilidades y utilidad en proporción al capital y al trabajo de cada uno de sus asociados o accionistas³⁸”.

En 1910 el capital sufrió un significativo aumento a \$10.000.000 m/n. Las acciones se entregaron a la suscripción pública y

³⁶ Los Estatutos fueron aprobados por el Ejecutivo por decreto del 31/12/1908.

³⁷ Folleto Arizu ... op. cit.

³⁸ Ibidem, s/p.

se produjo una nueva incorporación de accionistas extrafamiliares³⁹. Por decisión del Directorio en 1912 se creó una sucursal en San Rafael con asiento en la finca “Atuel”, denominada “Villa Arizu” y se designó como Gerente de la misma al Ing. Fanor Biritos, a quien se le confirió poder general⁴⁰ para que administrara libremente y sin limitación alguna todos los bienes raíces, muebles, semovientes, créditos, títulos y demás, que al presente tuviera dicha sociedad. Se le fijó un sueldo de \$1000 m/n mensual más el 3% sobre el costo de los edificios para bodega, sus dependencias y casa de administración que se construyera.

Ese año fue clave no solo por el asentamiento formal de la empresa en el sur de Mendoza, sino por la temprana muerte de Sotero⁴¹, a los 42 años, de leucemia, cuatro meses antes de la inauguración de la Sucursal. Su espíritu de empresa y su iniciativa lo habían llevado a ser un pionero en el sur plantando una extensión de viñedos de 1000 has.

³⁹ Pedro Lobos Amigorena, Andrés Peyrano (comerciante uruguayo que trabajaba con la empresa desde sus comienzos), Luis Pagola (por el Banco de Descuentos) y Noé Biritos, abogado. Asamblea Extraordinaria del 20 de octubre de 1910. Se renovaron los estatutos que fueron aprobados por el decreto del 11 de noviembre de 1910.

⁴⁰ A.H.M. *Protocolos Notariales*. Poder General. Escritura n° 1053, folio 1054, 9/8/1912.

⁴¹ Sotero se había casado con una joven de origen navarro, Balbina Villasante. Balbina tuvo una vida de ribetes novelescos. Se conoció con su esposo en una casa de comidas y como Balbino también la pretendía como esposa, se fue a vivir con Sotero. Cuando quedó embarazada, se casó de negro por haber violado las normas morales de la época. Se recuerda a Balbina como una mujer muy fina que, a juicio de su marido, engalanaba cualquier salón social, pero a quien no se le perdonó su libertad. Católica por vía materna y protestante por vía paterna, sus padres se separaron y ella fue criada por la segunda esposa de su padre, una inglesa. Cuando murió su padre, a los 15 años, se vino a América con una familia conocida, a trabajar en una casa de comidas que pusieron quienes la trajeron. Era una mujer muy fuerte, muy libre, y moderna para su época. El matrimonio vivió en Luján, y Balbina casi enloqueció por la muerte de dos de sus hijas, situación que la volvió una ferviente católica. Entrevista a su nieta Giselle Fabre Arizu de Donna, 4 de enero de 2008.

en dos años, con la ayuda de un locomovil a vapor para mover los arados.

El año 1914, con sus secuelas de la Gran Guerra y la recesión imperante, 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 esterlinas⁴² a una tasa del 6% anual y que cotizaron en la Bolsa de Londres. Aunque Balbino conservó la presidencia, el síndico Ángel Martínez fue reemplazado por una Consultora Internacional, “Price and Waterhouse and Faller”.

El sendero evolutivo de la empresa y sus vicisitudes, que no son objeto de este artículo⁴³, muestran distintos niveles de endeudamiento, en especial, con el Banco Nación, respaldados con garantías prendarias e hipotecarias de los bienes de la sociedad anónima y de los personales de la familia. Los graves problemas financieros debidos a la no cancelación de los compromisos en tiempo y forma, llevaron a la renuncia de la presidencia de Balbino, que llevaba 32 años al frente de la empresa y que fue reemplazado por Rafael Mercado. Sin embargo, se alejó solamente 5 años, para volver a conducir la firma en 1920 hasta 1926 en que lo sucedió Jacinto⁴⁴, quien murió al año siguiente.

En 1927 Balbino conservaba el 52% de las acciones, que se redujeron en 1930 al 41% y la rama familiar integrada por Jacinto Arizu y sus descendientes se convirtió en más importante que la de Sotero y sus hijos. Como dato ilustrativo queremos señalar la presencia de socios extraparentales, vinculados al sector financiero o comercial

⁴² De acuerdo al tipo establecido de 5 pesos con 4 ctvos. m/n oro sellado para libra esterlina inglesa, el valor total de este contrato era de 1.008.000 pesos m/n oro sellado.

⁴³ Remitimos a Mateu, Ana María, “Aproximación ... op. cit.

⁴⁴ Jacinto murió en 1927 y lo heredaron siete hijos de su casamiento con Dámasa Zabalza: Ernesto, Ambrosio, María Martina (casó con Piccone), Adela Balbina (casó con Mosso), Clara Braulio (casó con de la Vega), Carmen (casó con Calvo), y Alicia Angélica.

como R.W.Roberts⁴⁵, Young, Cartwright, Grimsditsch, quienes figuraban a partir de 1922, aunque su participación fue minoritaria.

Desde la perspectiva de la gestión de negocios, la actuación de la S.A. fue la etapa más fructífera de la empresa Arizu. Representó su definitiva inserción dentro del modelo vitivinícola vigente en ese momento y entre los líderes en cuanto a participación de mercado. Sus estrategias para conseguirlo fueron la diversificación de la cartera de las inversiones en la integración empresaria vertical y horizontal y en tecnología, la formalización definitiva de la estructura organizacional y la inserción en la comunidad.

Crecer en familia

Los distintos pasos para convertirse en una bodega competitiva fueron dados en familia y sostenidos por abigarradas redes de paisanaje. Su primera actividad fue con un paisano vasco y la segunda, encarada con sus hermanos, constituyó la argamasa de lo que sería la tercera bodega del país.

Sobre el momento inicial en 1887, los libros de la sociedad⁴⁶, muy caseros, elementales y ricos en información, dan cuenta de una organización simple basada en el trabajo familiar, ayudado por unos pocos peones al día. Las magras extracciones diarias para los gastos de la casa se unían a las solicitudes de préstamo a los paisanos y las ventas casi domésticas a “Doña Pepa”, una almacenera del barrio. Los magros jornales de los obreros, e incluso, la disminución de los mismos, eran compensados por algunos beneficios, como el pago del arriendo de la vivienda o de los costos de manutención de algunos empleados, que corría por cuenta de Balbino. En ocasiones, los ingresos se completaban con la reventa de algunos artículos, comprados en Buenos Aires o en Rosario, a productores de la zona, con quienes mantenían estrechas relaciones como el caso del “tío” Fidel Iracheta o del “primo” Bernardino Izuel. Domingo Tomba les prestaba dinero a interés,

⁴⁵ En 1908 se constituyó la firma Leng, Roberts & Compañía, sociedad que participaba en actividades de comercio internacional, seguros y operaciones de banca de inversión. Leng tenía también acciones en la bodega La Germania.

⁴⁶ Arizu, *Libro ...* op. cit.

Florencio Villasante, comerciante de la zona, compraba sus vinos y les proveía de jamones, aceites, y otras mercaderías y Escorihuela y Ocaña les compraba alcohol.

Ya constituida la primera empresa familiar, la minuciosidad de la información, muestra que Martina tuvo un protagonismo especial, y que hacía retiros en forma personal para sus gastos o para la casa, que superaban con creces las magras extracciones de años anteriores. El manejo de las finanzas seguía siendo “casero”: se pagaban de la Caja la comida y la ropa de los hombres de la familia. También se pagaron, los gastos de la enfermedad y del velorio de Clemente, quien murió en 1889, soltero, por problemas bronquiales. Ante su fallecimiento, Jacinto, el hermano menor, fue llamado para que viniera desde España, y se incorporara a la empresa.

Los tres hermanos más importantes de la saga crecieron dentro de la empresa, pero también fuera de ella, donde cada uno armó su propio grupo familiar. El manejo de la empresa estaba en manos de unos pocos, que eran del círculo íntimo de paisanos y parientes: Leoncio Arizu, Gaudencio Hugalde, José Zabalza, Cesáreo Ramírez, Laureano Gorriz, Antonio Vidal, José Iracheta y Claudio Erice. Leoncio era sobrino, Hugalde y Vidal eran navarros y el resto pertenecía a familias de Unzué. Estos fuertes lazos personales implicaban compromisos laborales flexibles y con gran capacidad de control sobre el resto de los empleados. Los hermanos Arizu cobraban un sueldo por sus tareas en la empresa y a todo el personal se les descontaba, obligatoriamente, la cuota de la Sociedad Española y de la Lotería de Navarra.

En 1922, los accionistas incluían a Eduardo Garde⁴⁷, sobrino de Balbino, y a algunos apellidos ingleses como Roberts y Cartwright, quienes eran representantes del Banco Anglo Sud Americano Ltda., fideicomisario de los tenedores de obligaciones de la SA. Los Directores Titulares eran Balbino Arizu, Jacinto Arizu, Raúl Mercado, R. W. Roberts y H. S. Cartwright y los Directores Suplentes: E.A.

⁴⁷ Eusebia Vicenta Arizu Labiano, casó con Florencio Garde, de origen navarro, y murió en 1938. Tuvieron 7 hijos: Catalina Serapia, Juliana, Eduardo, Práxedes, Balbina Amancia, Ambrosio Celestino, María del Carmen. Balbina se casó en 1923 con Francisco Gargiulo.

Young, Florencio Garde y Gaudencio Hugalde. Es decir, la firma Leng Roberts había comenzado a tener una participación en la sociedad, aunque minoritaria⁴⁸.

La refuncionalización de las redes estructuradas en Unzué y el reforzamiento dentro del seno de la empresa fue un factor determinante para el éxito de los negocios. Apenas instalados los parientes, la información para migrar circuló por lazos fuertes y débiles, ampliando los límites de la experiencia más allá de la familia⁴⁹. Las redes étnicas operaron también en el acceso al trabajo en la finca y en la bodega. Las fuentes nominativas que muestran el universo laboral entre 1887 y 1930 nos remiten a los apellidos de la aldea y a parentescos cercanos y lejanos, mostrando la revalorización de la comunidad como ámbito significativo de interacción social. Ser pariente, paisano, o simplemente, ser español, actuaba como una especie de garantía para acceder a un trabajo, para integrar la cadena y para ir armando la “familia empresarial” por etapas.

La temprana y exitosa inserción de los Arizu fue un factor de atracción para casi el 25% de las familias de Unzué que llegaron a Mendoza, sabiendo que acá encontrarían techo, comida y un trabajo⁵⁰. Para conocer el peso de estas redes étnicas hemos cruzado los apellidos

⁴⁸ Esta firma, constituida en 1908, había comenzado a tener participación en la industria. Leng tenía acciones en la bodega La Germania. Hacia 1935 esta firma participaba en más de diez sociedades anónimas, representaba la casa Baring Brothers, controlaba parte de la industria azucarera e integraba la Junta Reguladora de Vinos en representación de los bancos extranjeros. Sobre el particular remitimos a Marianetti, Benito, *Problemas de Cuyo*, Buenos Aires, Editorial Lautaro, 1ª Edición, 1948.

⁴⁹ Miguez, Eduardo, “Microhistoria, redes sociales e historia de las migraciones: ideas sugestivas y fuentes parcas”, en Bjerg, María y Otero, Hernán (comps.), *Inmigración y redes sociales en la Argentina moderna*, Tandil, CEMLA-IEHS, 1995 y Ramella, Franco, “Por un uso fuerte del concepto de red en los estudios migratorios”, en Bjerg, María y Otero, Hernán (comps.), *Inmigración y redes sociales en Argentina Moderna*, Tandil, CEMLA-IEHS, 1995.

⁵⁰ Entrevista a Daniel Schmitt Zabalza, 8 de julio de 2007.

de las familias consignadas por el Amillaramiento⁵¹ con los de los trabajadores de la empresa, cualquiera fuera su condición, entre 1884 y 1930. De esta relación surge que del total de de las familias de la aldea, que totalizaban 105, dieciocho de ellas, el 17%, representados por alrededor de 100 hombres, que, a su vez, seguramente era cabezas de familia (Cuadro N° 1 y Gráfico N° 1) se encuentran en los listados del personal. Muchos de ellos eran “mensuales”, es decir, tenían mayor estabilidad y ciertos privilegios, por ejemplo, compartir un asado con don Balbino⁵². A cambio ejercían en la bodega cierto control sobre la mano de obra, en su mayoría no calificada, con bajos salarios, sin tarea específica y con una alta rotación⁵³.

Por otra parte, el 60% de los clientes de Arizu tenían apellidos españoles, que, en algunos casos denotaban claramente sus orígenes vascos o navarros como Egusquiza, Maiztegui, Ezquerria, Iñiguez, Ormaechea, Eizaguirre. Esto hace presumir que las redes de paisanaje operaban también como articuladoras de relaciones comerciales. Los lazos eran tan fuertes que hay documentación de archivo que muestra que algunos de estos comerciantes llevaban dinero al padre de los Arizu, en España.

Pero no debemos limitar el funcionamiento de esta red solamente a los trabajadores y clientes de la empresa Arizu ya que los apellidos del amillaramiento se multiplicaron en otras empresas⁵⁴ y actividades de la provincia y muchas veces, se fueron entrelazando entre ellos. Hay a lo largo de todo el periodo un continuo intercambio de poderes ante

⁵¹ Archivo General de Navarra, *Amillaramiento* Op. Cit.

⁵² Entrevista a María Pilar Sáenz, hija de un trabajador mensual, septiembre de 1996.

⁵³ Mateu, Ana María, “Empresa y trabajo vitivinícola: las condiciones laborales en una finca de Mendoza (1919-1927)”, en *Actas de las XVII Jornadas de Historia Económica*, Tucumán, 2000. Formato CD.

⁵⁴ En la actualidad, a pesar de la desaparición de la firma Arizu y de la inactividad y estado de derrumbe de las bodegas de Godoy Cruz y Villa Atuel, existen dos importantes bodegas desprendidas del tronco original familiar: Leoncio Arizu y Vargas Arizu. Muchas de los apellidos de la aldea se han multiplicado en propietarios, comerciantes y profesionales del medio.

escribanos públicos que permiten suponer que los límites entre la familia, los compadres y paisanos y los negocios estaban poco nítidos. Esto también se corresponde, con un manejo muy casero y familiar del dinero⁵⁵.

Debemos destacar que, a pesar de las incorporaciones de accionistas extraparentales, la empresa, siempre se manejó como una empresa familiar centrada en la figura de Balbino Arizu. Los principales cargos directivos se mantuvieron en manos de la familia. Únicamente en 1910, se tomó la decisión de incorporar un gerente ajeno al grupo, Pedro Iribarne, un enólogo, que duró un año en sus funciones, y fue reemplazado por Jacinto, quien a su vez fue sustituido por Sotero en su cargo de Secretario Tesorero.

La estructura de control contable se tercerizó en la prestigiosa consultora internacional, “Price Waterhouse and Faller Company”⁵⁶. 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 bancarias, para validar requerimientos de financiamiento que, con el respaldo de la mencionada consultora, seguramente facilitaban el acceso al crédito.

Los vinos de Arizu

¿Pero cómo llegaron a estar entre los primeros expendedores de vinos de Mendoza? Habían partido del comercio de vinos, seguido con

⁵⁵ Eran frecuentes los retiros de los Arizu para pagar sus cuentas personales de luz, agua, viajes, la ropa de “Gath y Chávez” y “A la ciudad de Buenos Aires”, hasta el bacalao o el champagne, las limosnas, el palco del teatro, los bombones.

⁵⁶ Esta empresa de “revisadores de contabilidad” había abierto una sucursal en Buenos Aires y Rosario, Argentina, en 1912. Tenía sedes en las principales ciudades de América Latina y Estados Unidos, Europa, Africa y Australia. Sus orígenes se remontan a 1849 cuando Samuel Price estableció su despacho en Londres, a quien se unió en 1864 Edwin Waterhouse.

la elaboración de uvas de terceros y desde 1894 tenían importantes fincas, que les permitieron completar el ciclo productivo. Por otra parte, habían logrado insertarse en el pequeño sector que controlaba la industria. Para la primera década del siglo XX⁵⁷, únicamente un 0,7% de los bodegueros producían más de 50.000 Hl., representando el 20% del total de la producción. Entre ellos estaba la bodega Arizu, ya estaba en el tercer lugar de importancia y se ubicaba, dentro de los “bodegueros integrados”, así llamados por Rodolfo Richard⁵⁸, es decir, aquellos que completaban todo el circuito de la cadena agroindustrial: viñatero, elaborador y comerciante de vinos. La culminación de este desafío fue la incorporación a la sociedad anónima en 1908 de sus principales distribuidores y el establecimiento de sucursales en Rosario, Córdoba y La Paternal.

Para adaptarse a la coyuntura, habían roto con sus propios paradigmas europeos de elaboraciones reducidas y artesanales y construido dos bodegas modernas⁵⁹, capaces de procesar importantes volúmenes de materia prima, superando algunas de las principales dificultades técnicas de las “fábricas de vinos⁶⁰” de ese momento. Era conocido en la época, que muchos de los 334 establecimientos del año

⁵⁷ En 1910 el Álbum del Centenario y el del Centro Vitivinícola mencionaban 75 bodegueros (11% españoles) de los cuales solamente 6 elaboraban más de 100.00 Hl. Más detalladamente, Leopoldo Suárez consignaba en 1907 que solamente una bodega elaboraba más de 100.000 Hl. Se refería a Giol, que era seguida por Tomba y Arizu. Suárez, Leopoldo. *La acción del Estado en la Industria Vitivinícola de Mendoza*. Mendoza, Imprenta Italia, 1922.

⁵⁸ Richard Jorba, Rodolfo. *Poder, Economía y Espacio en Mendoza 1850-1900. Del Comercio ganadero a la agroindustria vitivinícola*, Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, 1998.

⁵⁹ Nos referimos a los establecimientos de Godoy Cruz y Villa Atuel. Sobre el proceso de modernización de las bodegas, remitimos a Richard Jorba, Rodolfo y Pérez Romagnoli, Eduardo, “El proceso de modernización de la bodega mendocina, 1860-1915”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (eds.), *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*. Mendoza, Ediunc, 2008, pp. 119-155.

⁶⁰ El Censo de 1895 denomina “fábricas de vino” a las bodegas. *Op. Cit.*

1884 y de los 1.398 de 1914, eran tan precarios que no merecían el nombre de tales.

La memoria institucional de la empresa, en el citado Folleto de 1908, se encargó de recordar los pasos seguidos: lo primero había sido vender en la provincia y, luego, acumular vino y capital para poder mantener la provisión regular de la mercadería, la uniformidad de la calidad y sostener las ventas a plazos. Si se conseguía recorrer ese sendero, ya no se era un pequeño bodeguero.... “La ciudad y la provincia de Mendoza fueron la primera plaza de consumo de sus productos. La exportación de la primera partida de vinos a Buenos Aires constituyó un acontecimiento importante, de grandes promesas, por cuanto significaba no únicamente la dilatación del campo de sus operaciones, sino también el haber llegado ya a un estado de prosperidad floreciente... Los pequeños bodegueros no mandan vino a Buenos Aires. Es necesario capital y producción suficiente para hacer este comercio. Lo primero, para hacer sin dificultades, son ventas a plazos más o menos largos, práctica comercial que cuesta a los industriales cuyanos no pocos quebrantos y lo segundo, para poder asegurar un tipo fijo en el vino, bajo la marca de la casa y mantener durante todo el año el stock suficiente para atender los pedidos de la clientela⁶¹”.

La inserción exitosa provino de un rápido aprovechamiento del mercado. El consumo nacional había crecido en directa relación con los cambios demográficos de fines del siglo XIX y sus vaivenes mostraban el impacto del poder adquisitivo de los salarios y del precio del vino y de las bebidas sustitutas⁶² (Cuadro N°2).

Sobre este nicho de mercado en expansión, la producción cuyana tuvo un notable impacto ya que, desde fines del siglo XIX, comenzó a sustituir las importaciones a partir del aumento de la producción y

⁶¹ Folleto Arizu ... op. cit.

⁶² Entre 1876-1880, el consumo per capita era de 23 litros por año y ascendió a casi 32 litros en 1895, para llegar a 57 litros en 1914, con un 29% de población inmigrante. A consecuencia de la guerra europea, entre 1914-1918, el saldo migratorio fue negativo y el crecimiento del consumo se detuvo hasta 1919, momento en que alcanzó su mayor nivel.

calidad de los vinos⁶³. Las entradas de caldos extranjeros se redujeron desde un 8% entre 1910 y 1914, al 1,5 en el quinquenio posterior (en relación con la Guerra Mundial) y al 0,60% a partir de 1918, llegándose a importar solamente 27.000 litros en 1925.

La uva malbec era la base de los vinos provinciales y ocupaba el 75% de la superficie cultivada⁶⁴. Los caldos eran, según Pedro Arata, “muy gruesos, de mucho color, de alta graduación alcohólica, y ricos en materias extractivas⁶⁵” y como tales, resultaban perfectos para su “estiramiento”: El vino “bueno” valía lo mismo que el vino malo y por consiguiente, la calidad no era una preocupación⁶⁶. El aguamiento aumentaba la oferta y hacía caer los precios.

El mercado nacional de vinos no estaba segmentado. Se producían y consumían, mayoritariamente, vinos comunes⁶⁷. La creencia de que el

⁶³ El tema de la sustitución de importaciones ha sido tratado en Fernández, Alejandro, “Los importadores españoles, el comercio de vinos y las transformaciones en el mercado entre 1880 y 1930”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (eds). *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Ediunc, 2008.

⁶⁴ También se producía uva cabernet, semillón, verdot, sauvignon, y pinot noir y gris. A juicio de reputados enólogos, como Leopoldo Suárez, el predominio del malbec era un error trascendental debido a que sus mostos reclamaban correcciones que importaban al año varios millones de pesos, opinión que ya había sido expuesta por el Centro Vitivinícola Nacional en 1910. Los estudios ampelográficos realizados por la Escuela Nacional de Viti-vinicultura, habían aconsejado el uso de la uva tannat, que parecía adaptarse mejor al clima y al suelo de la provincia de Mendoza, aunque se estaban ensayando más de cien variedades de cepas.

⁶⁵ Arata, Pedro, op. cit., p. 136.

⁶⁶ Ibidem, pp. 202 y 254.

⁶⁷ El vino, después del pan y la carne ocupaba el tercer lugar en el consumo de los sectores trabajadores desde finales del siglo XIX y fue la inmigración la que impulsó su consumo como forma de atenuar las deficiencias calóricas y energéticas de sus dietas. Ferreras, Norberto, “Evolución de los principales consumos obreros en Buenos Aires. 1880-1920”, en *Ciclos*, n° 22, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 2001, p. 157 a 180.

consumo no tenía techo, llevó a una producción creciente y no planificada, que trajo consigo crisis de sobreproducción y de infraconsumo y grandes oscilaciones de precios⁶⁸. El rápido crecimiento de la industria llevó a que un técnico egresado de la afamada escuela italiana de Conegliano, Arminio Galanti, en 1900, calificara a los bodegueros de audaces, apresurados, egoístas y de dar pasos gigantescos a ciegas....Con crudeza sostuvo que la estructura de la industria le recuerda “la de un niño precoz, de cuerpo gigantesco y extremidades tan raquílicas y desproporcionadas que le obstaculizan totalmente la soltura de los movimientos, no permitiéndole alcanzar una prosperidad duradera”.....¿Este juicio tan duro, era aplicable también a la empresa Arizu?

Si el mercado demandaba mucho vino y barato, eso era lo que los Arizu entendieron que había que hacer⁶⁹. Pero comenzaron de a poco. Apenas iniciada la actividad, en aquél temprano 1887⁷⁰, previo aún a la primera empresa familiar, la escasa información deja constancia de los envíos de vinos blancos y aguardientes en damajuanas, pipas y barriles a Rosario, San Luis y San Rafael.

En los primeros años, los caldos se largaban rápidamente al mercado, en mayo los tintos y en junio los blancos. La inestabilidad del mercado, provocaba que, a veces, en octubre ya no quedaran existencias, a pesar de que se iba dosificando la producción entre los clientes más importantes y se rechazaba en varias ocasiones a nuevos compradores. En esas ocasiones, se recomendaba la compra de vino a

⁶⁸ Sobre los problemas de la industria de las primeras décadas del siglo XX remitimos a Girbal de Blacha, Noemí, “Ajustes de una economía regional. Inserción de la vitivinicultura cuyana en la Argentina agroexportadora, 1885-1914”, en *Investigaciones y Ensayos*, n° 35, 1987 y a Mateu, Ana María, “Los caminos de construcción del cooperativismo vitivinícola. Mendoza. Argentina. 1880-1920”, en *Actas XIII Economic History Congress*, Buenos Aires, 2002.

⁶⁹ En el Libro Diario de 1891, el 25 de octubre, se alude al “gusto y paladar” que demandaba vinos más secos y de buen color.

⁷⁰ Arizu, *Libro Borrador*, 1887-1889.

su pariente Fidel Iracheta, aunque a veces no eran “del gusto del cliente⁷¹”.

Desde los momentos iniciales, los Arizu tenían una alta valoración de sus productos y por ello fijaban mayores precios que los de plaza⁷². Frente a algunas críticas, aseguraban que algunas fallas se debían al traslado y que, aún así, el distribuidor “debía” encontrar compradores que no dudaran en tomarlo, sosteniendo que a los consumidores les faltaba “paladar”. También la documentación registra abundantes reclamos de importantes distribuidores por mal pesaje, por precios altos, por el olor a alquitrán, anís o vinagre de los vinos o por el estado de conservación.

De los datos elaborados sobre el Censo de 1895, en su información comparativa con otras bodegas de Godoy Cruz (Barraquero, Trapiche, Tomba), surge que la bodega Arizu elaboraba, en ese año, 1.528.000 litros de vinos francés y criollo, blanco y tinto, cuyo grado alcohólico era de 12º,5, más elevado que Tomba y Trapiche. Aunque todos vendían sus caldos a lo largo de todo el año, Arizu fue el que declaró tener vinos de una guarda de cuatro años. Sus precios superaban en \$0,10 al resto de las bodegas, incluso a Trapiche, que ya tenía una tradición de calidad en sus productos. La distribución en el mercado nacional era la misma para todas: el litoral, Córdoba y Buenos Aires.

Para conocer el estado de la industria, Arata⁷³ elaboró en 1903 un cuestionario al que solamente contestaron muy pocos bodegueros, entre ellos Arizu. Sus respuestas son de gran interés para este estudio porque muestran algunas precisiones sobre las prácticas de la empresa. En relación a sus vinos, contestó que el mercado le requería que fueran “gruesos y francos”, que fabricaba también grapa y alcohol y que vendía al contado y a plazo, puesto en la estación de Godoy Cruz. La principal dificultad señalada por el bodeguero en dicha encuesta, fue el exceso de impuestos nacionales, provinciales y municipales⁷⁴.

⁷¹ Arizu, *Letter Book*, 30 de mayo de 1894.

⁷² *Ibidem*, 1894-1901.

⁷³ Arata, Pedro, op. cit.

⁷⁴ *Ibidem*, p. 279.

Para la época de la fundación de la S.A. los cambios fueron notables. Por lo menos, así lo percibía el folleto institucional cuando afirmaba que “el tipo de elaboración es el del vino común, blanco y tinto, vino suave, de paladar excelente, siempre uniforme en sus caracteres típicos.Se preparan a completar su marcha de progreso, lanzando a la plaza vinos añejos embotellados, para lo cual cuentan con reservas suficientes de varios años, que han venido almacenando con el laudable propósito indicado⁷⁵”.

A partir de 1914 hubo una marcada inversión tecnológica relacionada con más y mejor producción. Los Inventarios denotan el esfuerzo por producir más y mejores vinos, evitando la fermentación prematura, refrigerando los caldos, filtrándolos y pasteurizándolos. Se compraron calderas, motores diesel, refrigeradores, prensas hidráulicas, molidoras, bombas centrífugas, locomóviles, montacargas, máquinas frigoríficas, cañerías de aluminio. Las ferrovías Decauville agilizaron el traslado de las uvas y de los vinos. Se consiguió así una mayor calidad y variedad de los productos apuntando a la elaboración de mosto y de vinos licorosos y reserva, que posicionaron la marca.

Por otra parte, el aumento de la producción, llevó a mayores inversiones en cubas y toneles de roble que procedían de Estados Unidos y Holanda, que, aunque eran más costosas, resultaban más apropiadas para la guarda de vinos y su ocasional añejamiento. También había tanques de “fierro” (sic).

Las fuentes empresariales de la S.A. y los Informes de Auditoría de la Consultora Price, Waterhouse and Fallers ofrecen una abundante información detallada y continuada que ha refinado nuestros análisis. Si relacionamos la producción de Arizu con el total provincial, observamos que registró menos oscilaciones, mostrando criterios más conservadores que oportunistas. El aumento de los volúmenes entre 1914-1915 tuvo estrecha relación con la caída de las importaciones y con la puesta en funcionamiento de la bodega de Villa Atuel. La elaboración de Arizu en relación con el total provincial entre 1908 y 1923, varió entre un 1% y un 4%, porcentaje que se incrementó a partir

⁷⁵ Folleto Arizu... op. cit.

de 1924, llegando a representar el 7% en 1927, momento en que se establecieron en La Paternal (Cuadro N° 3 y Gráfico N° 2).

El Cuadro N° 4 muestra la importancia de la producción de vinos comunes, que promedió el 79% en el periodo 1914-1928, con algunas oscilaciones. Dicha priorización tuvo por objeto la satisfacción de un consumo per capita alto y delineó un sendero que acompañó y consolidó el de la agroindustria de la provincia dada la importancia de Arizu en la estructura productiva por sus volúmenes de elaboración, así como por su peso en las entidades corporativas.

La estrategia comercial de los Arizu fue, en especial, el “liderazgo en costos”, es decir, la posibilidad de vender grandes volúmenes que les permitieran reducir la incidencia de los costos fijos. El Gráfico N° 3 muestra las oscilaciones de los precios de los vinos comunes de Arizu puestos en bodega y su estrecha relación con el precio promedio de los vinos de Mendoza, salvo algunas diferencias a partir de los años veinte.

No obstante la importancia de los vinos comunes, se destinaron pequeños volúmenes a otras variedades y subproductos vínicos, probablemente para atenuar el impacto de la caída en las ventas. Esta estrategia es mostrada en el Gráfico N° 4. La estrategia de crecimiento a partir de la “diferenciación de productos”, aprovechó el posicionamiento de la marca y se acentuó a partir de 1914, como una forma de lograr un mercado consumidor más estable, de mayores ingresos y, por lo tanto, menos sensible a los vaivenes de la economía. En los años 20 los tipos de productos que se elaboraban eran: mosto alcoholizado, concentrado y sulfitado, jugo de uva, mistela, oporto, marsala, Málaga, “favorito”, jerez y champagne⁷⁶.

El Libro de Pedidos de la Planta de Embotellamiento de julio de 1925 da cuenta de las modalidades de envase de los vinos. Los tintos y blancos comunes se vendían especialmente en damajuanas y en cajones de 10 botellas de un litro, los reserva se fraccionaban de igual

⁷⁶ Sobre el tema de los costos y márgenes de ganancia de los vinos finos, remitimos a Mateu, Ana María. “Los vinos de Arizu: el encuentro entre la oferta y la demanda”, en *XXI Jornadas de Historia Económica*. Buenos Aires, 2008. Formato CD.

modo pero el porcentaje de botellas era mayor que el de las damajuanas. Los vinos especiales, al igual que el jugo de uva, se expendían en botellas, salvo una pequeña cantidad de barriles y damajuanas de oporto y “Favorito”. Ya a mediados de la década del veinte prácticamente el envase predominante eran las botellas para lograr la autenticidad de la marca y evitar adulteraciones. Un Informe de 1935 que registra los principales puntos de venta en la Capital Federal, consignaba la venta en botellas de las cuatro primeras marcas de vinos de la época: Arizu, Tomba, Giol, Trapiche Granate y La Superiora Barbera Andino⁷⁷.

Los canales de comercialización se fueron estructurando de a poco, aunque los lazos se mantuvieron a lo largo de casi todo el periodo. El Copiador de Cartas de 1894 muestra un contrato de exclusividad que le aseguró en ese año a “Narbondó, Mercado y Cía.” 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”.

En 1896⁷⁸ se notó una importante ramificación y ampliación de los canales de venta y distribución. Se había ganado el mercado de la Capital Federal, extendiéndose hacia el norte hasta Tucumán. De las ventas de ese año, el 35% estuvo en manos de Mercado y Cía., posteriormente incorporado a la S. A., que a su vez distribuía a una red de más de 35 clientes. Por otra parte, la firma Ongay y Araiz centralizaba la venta y distribución en Rosario, con muy pocos intermediarios.

En 1910, la distribución se había expandido por Santa Fe, Córdoba, Río Negro y Neuquén. Mercado y Cía. había centralizado su comercialización en la zona porteña de Catalinas, mientras que la provincia de Buenos Aires era abastecida por otros comerciantes.

⁷⁷ Junta Reguladora Nacional. *Capítulo IV*, Precios abril-diciembre de 1935, pp. 299-307.

⁷⁸ Con la información extraída de los libros de Expendio de Arizu hemos confeccionado una muestra de aquellos años que tenían la información completa: 1896, 1910 y 1919.

Copello y Berlingeri⁷⁹ era el principal distribuidor de vinos en Rosario y Santa Fe. Años más tarde, hacia 1921, en la zona de Catalinas, la empresa comenzó a vender sus propios vinos en forma directa, aunque en pequeños volúmenes, estrategia comercial que se intensificaría durante los años posteriores. Con el objetivo de asentarse en el corazón del mercado consumidor, en 1922, bajo la gerencia de Sotero Simón Arizu, se habían comprado 12.500 metros de terreno en La Paternal, Capital Federal, para depósito y bodega, con desvíos al Ferrocarril Pacífico.

En síntesis, a lo largo del periodo 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. Gran parte de las localidades consignadas en los Libros de Expendio correspondían a estaciones del ferrocarril, pero desde allí se trasladaban a otros lugares.

Conclusiones

La elaboración de vinos comunes para el mercado interno constituyó uno de los ejemplos más evidentes de sustitución temprana y exitosa de importaciones, en estrecha vinculación con la expansión del consumo y con el apoyo de políticas públicas nacionales y provinciales. En ese marco, la empresa Arizu se convirtió en los primeros años del siglo XX en la tercera en importancia del país, luego de Giol y Tomba con historias, que aunque disímiles, presentan rasgos en común. Los pasos recorridos por ambos, industria y empresa, estuvieron en estrecha relación y se determinaron mutuamente, mostrando como en un espejo las fortalezas y debilidades de ambos. Fueron innovadores dentro de los mismos límites en que lo fue la industria de la época. Adoptaron con

⁷⁹ Juan Luis Copello había nacido en Italia en 1856 y luego de estudiar la carrera comercial en Buenos Aires se instaló en Rosario, convirtiéndose en socio del “Almacén de la Bolsa”. Al fallecer en 1895 Carlos Berlingeri, genovés, la razón social pasó a llamarse “Copello y Berlingeri”, una empresa que integró varios miembros de la familia. Eran comerciantes mayoristas y minoristas y representantes de los vinos de Arizu. Por otra parte, actuaban en el mutualismo italiano. Agradecemos la información a Norma Lanciotti.

éxito y tempranamente estrategias que luego fueron seguidas por otros bodegueros. Fueron destacados protagonistas del proceso de consolidación de la economía vitivinícola y de las características estructurales del modelo: una acelerada modernización cuantitativa en lo agrícola e industrial, con el resultado de un modelo productivo de masa, con vinos de baja calidad, sin tipos definidos, con la estructura orientada a la gran producción a través de enormes paños de viña, establecimientos bodegueros gigantescos destinados a producir lo máximo y venderlo cuanto antes.

Ya hemos analizado los pasos de Balbino Arizu, seguido por sus hermanos, que muestran las habilidades de un “emprendedor” que encontró o se creó un espacio en una estructura productiva que se estaba conformando. Fue el artífice de la exitosa mezcla de valores “modernos”, con la preponderancia de la familia como elemento determinante de su “cultura empresarial”, mostrando aristas interesantes para el estudio de las “family firms”. Las explicaciones van más allá del fenómeno *pull and push* y de dos contextos en estrecha relación. No fue el encuentro de un paisaje adecuado para reproducir “lo conocido” la única clave para entender porqué los Arizu eligieron Mendoza. Evidentemente su inserción social en una red, que ya venía estructurada desde el país de origen, constituyó una de las herramientas para el éxito. Una vez instalados, reconfiguraron un espacio de paisanos, familiares y de relaciones políticas y sociales que aminoraron los riesgos y maximizaron las posibilidades de conseguir lo que se buscaba.

La historia de los Arizu no es un caso especial dentro del proceso migratorio español. Exhibe rasgos comunes con otras historias, pero también sus diferencias. Del análisis de su itinerario empresarial se pueden extraer conclusiones que iluminan los procesos de conformación del empresariado regional y de las empresas familiares. En primer lugar, no escaparon de la miseria. La familia Arizu pertenecía al sector de mayor poder económico de Unzué. Fueron los hijos varones, y en especial, el primogénito, quienes reprodujeron, a una escala mayor, un contexto vitivinícola acerca del que ya se tenía conocimiento y experiencia. Fue esta una estrategia encabezada por el

propio heredero de los bienes troncales para evitar un proceso de movilización descendente. Es probable que la empresa funcionara en el imaginario familiar como el bien troncal del derecho sucesorio navarro y este rol fue resemantizado en la sociedad de arriba, donde el núcleo familiar se ramificó. Esto explicaría el intercambio de bienes entre los hermanos y sus descendientes para no dispersar el patrimonio.

El destino quizás rompió una dinastía e hizo que solamente Balbino sobreviviera a la saga. Su elección matrimonial con quien seguramente no le daría hijos, fue el arranque de la empresa, aunque contrarió un mandato que ya constituía parte del imaginario colectivo de la industria: “la viña se planta siempre pensando en los hijos”⁸⁰.

La cultura corporativa estuvo cerrada y centrada en la personalidad del fundador de la empresa. Sin embargo, el proceso de burocratización se fue imponiendo comenzando por las formas de control contable y por la contratación de personal calificado en aquellas actividades que, demandaban tareas orientadas a la optimización de los procesos y la infraestructura productiva: enólogos, destiladores, toneleros, etc.

Sus contactos con otros bodegueros certifican la importancia histórica de una “atmósfera” local de conocimientos industriales y comerciales en la formación y redes de contactos de los propietarios y directivos de empresas familiares⁸¹. La empresa vitivinícola Arizu fue, sin duda alguna, una “mano visible” en el mercado vitivinícola, que, desde la óptica de Chandler, realizó la estrategia de la triple inversión, aunque no descentralizó el management que siempre se manejó desde una “única oficina”. En Balbino Arizu se superpusieron el capitalista (manejó siempre entre el 30 y el 53% de las acciones), el gerente y el comerciante, cuyo estilo paternalista se apoyaba en todo un entrecruzamiento de lealtades que remitían a un capital simbólico que

⁸⁰ *Memoria del II Congreso Nacional de Comercio e Industria en Mendoza*, Compañía Sudamericana de Billetes de Banco, Buenos Aires, 1914. Balbino se desempeñó como vocal de ese Congreso.

⁸¹ Fernández Pérez, Paloma, Fernández Pérez, Paloma, “La mano visible de la empresa familiar catalana: directivos, consultores, abogados y head hunters”, en X Congreso Internacional de Historia Económica, Sevilla, 2011 Fernández Pérez, Paloma, “La mano visible... op. cit., p. 8.

morigeraba su modalidad autoritaria de conducir la empresa y la familia y que remitía a un cúmulo de relaciones en las que la familia, el origen étnico, la aldea, los favores recibidos y los lazos políticos se entremezclaban y casi no permitían fisuras.

Hubo entre 1908 y 1920 algunos intentos por pasar a convertirse en una “empresa moderna”. Muestra de esta búsqueda de cambios fue el nombramiento de un gerente ajeno al grupo, aunque duró un año en sus funciones para ser reemplazado por un miembro de la familia. La contratación de la empresa Price and Waterhouse constituyó otra señal por adoptar parámetros más modernos aunque tercerizados.

La estrategia de preparar a un miembro de la familia para transferir el control de la empresa no dio resultado con Leoncio, quien a pesar de haberse iniciado en ella desde niño, se abrió de la misma para diseñar su propio proyecto. Balbino al no tener hijos propios, debió moverse en el ámbito de sus sobrinos, la segunda generación de la familia y posteriormente entre los “primos”. Sin duda, la coincidencia entre “proyectos familiares” y “empresa” priorizó a ésta última partir de la muerte de Sotero. Evidencia de esto es una demanda de Balbino a su cuñada, al año de la muerte de su hermano por cobro de pesos⁸².

Luego del fallecimiento del patriarca, el día de su cumpleaños número 78, la empresa quedó en manos de un miembro de la “tercera generación”, Sotero Simón, hijo de Sotero y casado con una prima hermana, con la que no tuvo descendencia. A su vez, éste al fallecer en 1955, fue sucedido por otros dos integrantes del “consorcio de primos”, los 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 Arizu⁸³.

Debemos destacar que, también, tuvo un compromiso con la Mendoza de su época, en la que concretó sus sueños e invirtió su dinero. No fue un inmigrante golondrina, no volvió a España a gastar lo

⁸² A.H.M. *Protocolos Notariales*. Protesto, 1913.

⁸³ Mellado, Virginia, op. cit.

conseguido, sus restos reposan en el Cementerio de la Capital de la provincia, luego de que sus actividades fueran una parte muy importante de la vida laboral y económica de la provincia. La trayectoria de esta familia y sus éxitos dan algunas pautas acerca de porque tantas pequeñas y medianas empresas familiares fueron quedando en el camino.

Fuentes Editas

Archivo General de Navarra, *Amillaramiento de Unzué*, Catastro, caja 16128, Diputación Foral de Navarra, España, 1853-1906.

Arata, Pedro, “Investigación vitivinícola”, en *Anales del Ministerio de Agricultura, Sección de Comercio, Industria y Economía*, n° I, T. I, Buenos Aires, Argentina, 1903.

Civit, Emilio, *Los viñedos de Francia y los de Mendoza*, Tipografía Los Andes, Mendoza, Argentina, 1887.

Folleto. *Bodegas Arizu*, 1908.

Memoria del II Congreso Nacional de Comercio e Industria en Mendoza, Compañía Sudamericana de Billetes de Banco, Buenos Aires, 1914.

Bunge, Alejandro, *Informe sobre el problema vitivinícola*, Sociedad Vitivinícola de Mendoza, Buenos Aires, Argentina, 1929.

Junta Reguladora de Vinos de la Argentina. *Recopilación de leyes, decretos y disposiciones sobre la industria vitivinícola: 1888-1938*, Ministerio de Agricultura, Buenos Aires, Argentina, 1938.

Suárez, Leopoldo, *La acción del Estado en la Industria Vitivinícola de Mendoza*, Imprenta Italia, Mendoza, Argentina, 1922.

Publicaciones periódicas

Boletín del Centro Vitivinícola Nacional, 1908-1912.

La Quincena Social, 1920.

Entrevistas

Entrevista a María Pilar Sáenz' hija de un trabajador mensual, Septiembre de 1996.

Entrevista a Daniel Schmit Zabalza, 8 de julio de 2007.

Entrevista a Giselle Fabre Arizu de Donna, 4 de enero de 2008.

Entrevista a Sara Ruiz Izuel de Casale, 18 de marzo de 2008.

Archivos consultados

Archivo Histórico de Mendoza, *Protocolos Notariales*, 1880-1930.

Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos, Buenos Aires.

Fuentes Empresariales Bodega Arizu:

Copiador de Cartas, 1894

Libro de Expendio, 1917-1927.

Libro de Inventario, 1908-1928.

Memoria y Balance. Informe del Síndico. Planillas mensuales.

Inventario. 1925-1930.

Bibliografía

Borello, José Antonio, *Soplando vida al metal. 100 años de la industria metalmeccánica mendocina. 1895-1995*, Buenos Aires, Colección CEA-CBC, 1997.

Bourdieu, Pierre, *El sentido práctico*, Madrid, Taurus, 1991.

Bragoni, Beatriz y Richard Jorba, Rodolfo, “Acerca de la complejidad de la producción mercantil en Mendoza en el siglo XIX. ¿Sólo comerciantes y hacendados?”, en Gelman, Jorge, Garavaglia, Juan Carlos y Zeberio, Blanca, *Expansión Capitalista y transformaciones regionales. Relaciones sociales y empresas agrarias en la Argentina del siglo XIX*, Buenos Aires, IEHS, La Colmena, 1993.

Fernández, Alejandro, “Los importadores españoles, el comercio de vinos y las transformaciones en el mercado entre 1880 y 1930”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (eds). *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*, Mendoza, Ediunc, 2008.

Fernández Pérez, Paloma, “La mano visible de la empresa familiar catalana: directivos, consultores, abogados y head hunters”, en *X Congreso Internacional de Historia Económica*, Sevilla, 2011.

Ferreras, N., “Evolución de los principales consumos obreros en Buenos Aires. 1880-1920”, en *Ciclos*, nº 22, Buenos Aires, 2001.

Geertz, Clifford, “El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre”, en *La interpretación de las culturas*, España, Gedisa, 1987.

Girini, Liliana, “La arquitectura de la revolución vitivinícola. Mendoza, Argentina, 1885-1910”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (eds), *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*, Mendoza, Ediunc, 2008.

Mateu, Ana María, *Estudio y análisis de la modalidad empresarial vitivinícola de los Arizu en Mendoza*, Mendoza, Tesis Doctoral, Inédita, 2009.

-----, “Aproximación a la empresa Arizu: Algunas estrategias de la conformación e incremento del patrimonio societario y familiar 1884-1920”, en *Quinto Sol*, Año 6, Nº 6, Universidad Nacional de La Pampa, 2002.

-----, “Los caminos de construcción del cooperativismo vitivinícola. Mendoza. Argentina. 1880-1920”, en *Actas XIII Economic History Congreso*, Sesión Nº 57, Buenos Aires, 2002.

-----, “Estado y vitivinicultura. Las políticas públicas de la transición. Mendoza 1870-1890”, en *Travesía*, Revista de Historia Económica y Social, nº 3 y 4, Vol. 1, Tucumán, 2003.

Mateu, Ana María, “Migrar en red entre dos mundos vitivinícolas”, en *Revista Gerónimo de Uztariz*, Nº 23-24, P, España, 2008.

-----, “En busca de un sueño. Estrategias de un inmigrante para convertirse en “rey del vino””, en Hochman, Nicolás (ed.), *Pensar el afuera*, Proyecto CLEUM (Centro Latinoamericano de Estudios Utópicos y Migratorios), Mar del Plata, Kazak Ediciones, 2010.

Mellado, Virginia, “Empresariado y vitivinicultura: trayectoria y caída del grupo Greco”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (comps.) *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*, Mendoza, Ediunc, 2008.

Miguez, Eduardo, “Microhistoria, redes sociales e historia de las migraciones: ideas sugestivas y fuentes parcas”, en Bjerg, María y Otero, Hernán (comps.), *Inmigración y redes sociales en la Argentina moderna*, Buenos Aires, CEMLA-IEHS, 1995.

Ocaña, Hugo, *Estrategias de Negocios*, Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, 2005.

Pan Montojo, Juan, “La gestación de la industria vinícola: 1860-1930”, en *Actas*, VI Simposio de Historia Económica, Vol. II, Bellaterra-Terrassa, 1992.

Ramella, Franco, “Por un uso fuerte del concepto de red en los estudios migratorios”, en Bjerg, María y Otero, Hernán (comps.), *Inmigración y redes sociales en Argentina Moderna*, Buenos Aires, CEMLA-IEHS, 1995.

Richard Jorba, Rodolfo, *Poder, Economía y Espacio en Mendoza 1850-1900. Del Comercio ganadero a la agroindustria vitivinícola*, Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, 1998.

Richard Jorba, Rodolfo y Pérez Romagnoli, Eduardo, “El proceso de modernización de la bodega mendocina, 1860-1915”, en Mateu, Ana y Stein, Steve (eds.), *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*. Mendoza, Ediunc, 2008.

Vidal Buzzi, Fernando, *Vino y pasión. La familia Benegas y el vino argentino*, Buenos Aires, El Ateneo, 2002.