

**Programa de Becas para la Formación de Investigadores 2010**  
**Centro de Investigaciones. FCPyS. U.N.Cuyo**

**Informe Final**

**“El trabajo familiar en la producción y  
reproducción de las PyMES agroindustriales  
de Mendoza”**

**Lic. Matilde Vargas**

**Programa de Becas para la Formación de Investigadores 2010**  
**Centro de Investigaciones. FCPyS. U.N.Cuyo**

Informe Final

**“El trabajo familiar en la producción y reproducción de las PyMES agroindustriales de Mendoza”**

**1. Actividades:**

Las actividades principales llevadas adelante durante el año comprendido por la Beca, fueron las siguientes:

- Lectura de bibliografía relacionada: se realizó en dos instancias. Durante la primera, detectamos investigaciones y escritos sobre la agroindustria en la provincia, su desarrollo, características, actores principales, etc. Pudiendo de esta forma conocer las investigaciones existentes en nuestra provincia sobre el sector. En una segunda etapa, teniendo en cuenta aspectos más generales de nuestra unidad de análisis, rastreamos documentos que abordan la problemática del trabajo familiar en actividades relacionadas con la agroindustria de todo el país, como las publicaciones hechas en las Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales.
- Adscripción a cátedra Estructura Social: Con el objeto de conocer mas sobre la actividad productiva de Mendoza, su composición, y para pensar los procesos en que se enmarcan las PyMES agroindustriales mendocinas, se realiza una adscripción a la cátedra de Estructura Social, con confección y dictado de clase sobre el tema mencionado, para lo cual se hizo un rastreo, síntesis y exposición de datos secundarios sobre el perfil productivo, su comportamiento, tendencias, etc.
- Curso de Posgrado: se concluyó el curso de posgrado “Globalización, consumo e identidades en América Latina”, dictado por CAICYT - CONICET. Para lo cual se presentó un trabajo final, donde abordamos el comportamiento del sector vitivinícola de nuestra provincia, deteniéndonos principalmente en las características que adquiere su reestructuración productiva, el desplazamiento de los actores tradicionales en esta actividad, y el impacto que todo ello tuvo sobre la construcción de identidad y el consumo.

- Participación en equipo de Investigación “Cátedra Investiga”: durante la participación en el equipo de investigación, estudiamos por un lado la demanda de financiamiento de las PyMES específicamente, y por el otro los mecanismos de financiamiento que existen para el desarrollo productivo de Mendoza.
  
- Realización de Curso Excel. Nivel Intermedio-Avanzado. Dictado por UTN: durante el mismo se adquirieron herramientas que permiten no sólo confeccionar informes finales con gráficos y análisis de datos procesados. Sino además, herramientas estadísticas, como manejo de base de datos y procesamiento estadístico de las mismas.
  
- Participación en “Semana de los Investigadores en Debate” organizadas por el Centro de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales: la participación fue con la presente investigación y como miembro del equipo de investigación. Lugar donde se pudo compartir las experiencias de la investigación, sus avances, pretensiones, y parte de los resultados alcanzados; como también conocer lo que el resto de la comunidad interesada en la temática, estaba investigando.
  
- Participación en XXII Jornadas de Investigación y IV Jornadas de Posgrado. SeCTyP. Expositora junto con el equipo de investigación, del trabajo “Instituciones y mecanismos de financiación del desarrollo productivo (Mendoza 2001-2008)”.
  
- Luego de la revisión bibliográfica, donde logramos conocer con mayor detalle la realidad del sector agroindustrial de la economía provincial, se llevó a cabo una serie de entrevistas con propietarios de empresas agroindustriales. Todo ello, permitió contextualizar las trayectorias de las empresas posteriormente analizadas. Dos bodegas familiares y una empresa conservera. Durante el análisis de las mismas descubrimos que ciertos comportamientos observados en investigaciones anteriores, pueden detectarse también en el sector. Pero algunas particularidades de la actividad, afectan a la organización interna y con ello al trabajador familiar de la agroindustria.

Investigar específicamente un sector permitió focalizar la atención y los recursos con mayor detalle en la especificidad de ésta unidad de análisis. Consideramos que la experiencia permitió conocer más de cerca las características del sector y las significaciones de sus actores respecto del trabajo familiar.

## **2. Resultados Alcanzados:**

### **2.1. Planteo del problema:**

La presente investigación tuvo por objeto acercar nuestra comprensión sobre la organización de la producción en las PyMES familiares de Mendoza. Así, debido a las escasas revisiones sobre el tema, la investigación fue de tipo descriptiva, ya que no buscó investigar acabadamente la temática, sino generar aproximaciones al conocimiento de este objeto. Por otro lado, la naturaleza del problema, nuestras limitaciones de tiempo, espacio y recursos determinaron el carácter exploratorio de la misma.

Como continuidad de un estudio realizado con anterioridad, su objetivo principal fue conocer si el comportamiento observado en las PyMES familiares del sector metalmeccánico, es extensible al del sector agroindustrial. Extensible en relación a la importancia que adquiere, el trabajo familiar, dentro de los mecanismos de producción y reproducción de las PyMES.

Nuestros hallazgos en la investigación precedente sólo pudieron ser tomados como suposiciones que muestran el comportamiento de una limitada cantidad de PyMES del sector industrial mendocino y específicamente del sector metalmeccánico. Por lo tanto, en vistas de la escasez de debates que existen en la actualidad respecto de esta temática, nuestro trabajo buscó ser utilizado como punto de partida para investigaciones futuras más vastas, abarcando otros sectores de actividad u otros territorios de nuestra provincia o el país, que posibiliten comprobar si el comportamiento detectado puede ser observado en otras empresas familiares.

De las conclusiones obtenidas, surgieron los siguientes interrogantes que guiaron la presente investigación.

El primero de ellos intenta responder el objetivo principal de la investigación, que es conocer ¿cuál es el aporte que el trabajador familiar tiene en las PyMES agroindustriales?

Detectamos en las PyMES familiares del sector metalmeccánico que existe una fuerte interconexión entre la lógica de los negocios y la lógica familiar. Ello es así, debido a que la incorporación de miembros familiares, permite flexibilizar algunos aspectos en la organización del proceso productivo. Esto nos condujo a indagarnos si es

posible encontrar esta interconexión también en el sector agroindustrial y, asimismo, si ella implica la posibilidad de flexibilizar el proceso productivo.

Otra característica que hayamos en la organización de estas unidades productivas fue que el salario no se corresponde con todas las tareas que desarrollan los trabajadores familiares en dichas empresas, ni sus horarios de trabajo, que se ajustan y contraen de acuerdo a la necesidad de producción. La existencia de otros mecanismos de transferencia, como rentas por lealtad, y la hasta a veces inexistencia de un salario para el trabajador familiar nos condujo a replantear aquella definición utilizada para definir esta categoría ocupacional por las estadísticas oficiales, lo que obstruye su medir y posterior cuantificación dentro de la fuerza de trabajo.

La definición de trabajo familiar se limita a toda “Persona que trabaja sin recibir remuneración, por lo menos una tercera parte de las horas normales de trabajo, en una empresa económica explotada por cualquier miembro de su familia. Aunque estos trabajadores suelen gozar de casa y a menudo reciben dinero, no debe considerarse que ello constituya una remuneración pues no depende del trabajo realizado”<sup>1</sup>.

Los distintos mecanismos de explotación encontrados a su alrededor, permiten suponer que definir la realidad de este trabajador sólo en relación a la percepción de un salario, no muestra la heterogeneidad que su situación adquiere. En este sentido, nos interesó específicamente conocer cuales son las particularidades que posee en el sector agroindustrial; y con ello, ¿cuál es la significación del trabajador familiar en la producción y reproducción de las PyMES de Mendoza?

También para la actual investigación, utilizamos el planteo inicial de trabajo que persiguió conseguir los siguientes objetivos:

**Objetivo General:** Conocer el papel del trabajo familiar en la producción y reproducción social de las PyMES del sector agroindustrial de Mendoza.

**Objetivos Específicos:**

1. Caracterizar la composición del sector PyMES agroindustrial en Mendoza.
2. Analizar las formas de organización de los factores de la producción en el sector y relacionarlas con las formas que adquiere en el sector metalmecánico.

---

<sup>1</sup> **Torrado**, Susana, Familia y Diferenciación Social. Cuestiones de Método, 1998. Págs. 189-190.

3. Describir las relaciones laborales y la calidad del trabajo.

4. Determinar los mecanismos de transferencia que aseguran la explotación en el trabajo familiar.

## 2.2. Antecedentes:

Dedicados en ese sentido, descubrimos que la bibliografía muestra un fuerte consenso en afirmar que la organización de la producción al interior de las empresas PyMES familiares se caracterizan por tener un comportamiento innovativo diferencial. Es decir, la mayor parte de los autores señalan entre ellas, su alta movilidad y fragilidad, la importancia del propietario en la toma de decisiones, su débil estructura organizacional, la polivalencia funcional de sus miembros, así como también una mayor exposición relativa a las fallas del mercado y su flexibilidad/adaptabilidad a las variaciones del mismo, en relación a las grandes empresas.

Además estos trabajos<sup>2</sup> sostienen que dichas particularidades se manifiestan de algún modo en las actividades caracterizadas por:

- Su informalidad, relacionada con la necesidad riesgos y costos fijos asociados al cambio tecnológico,
- Predominio de activos intangibles y empleo de recursos dedicados simultáneamente a otras tareas (polivalencia),
- Resolución de problemas y adopción de cambios o modificaciones en la marcha (carácter incremental).

Como otro punto en común encontrado entre los trabajos que estudian el tema, detectamos aquel que, pone énfasis en superar la idea de que las PyMES constituyen un estadio evolutivo hacia la consolidación de una gran empresa, es decir, una versión reducida de una firma de mayor tamaño. En cambio, proponen estudiarlas como agentes económicos con especificidades económicas empresariales, tecnológicas y culturales propias, es decir, lógicas diferenciadas de funcionamiento económico-comercial y conducta empresarial.<sup>3</sup> Más aún, algunos afirman que existe suficiente evidencia cuantitativa y analítica que permite sustentar la idea de que ni siquiera una firma PyME

---

<sup>2</sup> **Leonardi, V. y Viego, V.** 1997. "Ambientes selectivos y estrategias dominantes. El caso de la PyMES localizadas en Bahía Blanca". Univ. Nacional del Sur. Bs. As. **Kantis, H.** 1996. "Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PyMES argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas". Doc. De trabajo N° 73. CEPAL. Bs. As. **Gatto, F. y Yoguel, G.** 1993, "Las PyMES argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica", CEPAL. Bs As.

<sup>3</sup> **Yoguel, G.**, "El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las Pymes", en revista Desarrollo Económico, vol.38, 1998, pág.177.

tiene como propósito un horizonte de gran empresa, ni lleva a cabo estrategias de expansión permanente.

Así, sostiene Storey, que las pequeñas y medianas empresas no son empresas más pequeñas, sino empresas pequeñas con características económicas propias, objetivos diferenciados de corto y mediano plazo, organización burocrática simple, entre otras particularidades.<sup>4</sup>

Las PyMES tienen un comportamiento diferenciado de otros agentes económicos. La bibliografía indica que es necesario superar algunas concepciones que hasta aquí se han mantenido y han impedido una mejor comprensión de sus estrategias de inversión, sus objetivos y capacidad de expansión, sus conductas de financiamiento y endeudamiento, sus ventajas competitivas, sus formas de organización productiva, etc.

En primer lugar, fue necesario ampliar aquella visión que utiliza únicamente criterios cuantitativos para definir y estudiar su situación. Los criterios con los cuales determinar su tamaño, han sido y siguen siendo objeto de debate. Encontramos criterios que prefieren utilizar la cantidad de personal ocupado, como indicador para delimitarlo; otros que prefieren el nivel de facturación como principal criterio, etc. Pero lo cierto es que no existe, en sentido estricto, consenso para determinar los factores de clasificación que delimiten su tamaño y por lo tanto, el objeto de estudio.

Además, como ya dijimos es un universo altamente heterogéneo, caracterizado por diferentes historias, estrategias, estructuras organizacionales, bases tecnológicas, grados de especialización, capacidades de innovación, etc. y, consecuentemente, distintas potencialidades productivas y mayor o menor posibilidad de insertarse en el mercado. Por ello, el uso de datos cuantitativos como única fuente para estudiar su comportamiento, resulta insuficiente debido a que sólo posibilita la descripción de las trayectorias en términos cuánticos, que deficientemente representan la heterogeneidad del fenómeno al que se refiere. Asimismo, adoptar sólo esta visión, contribuye a mantener invisibles aquellos mecanismos de explotación, que basados en sus formas

---

<sup>4</sup> Storey, D. y Johnson, S. “Job generation and labour market changes”. Ed. Macmillan, 1987. Citado por **Yoguel, G.**, “El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las Pymes”, en Revista Desarrollo Económico, vol.38, 1998.

peculiares de organización, no han sido considerados en las descripciones basadas en enfoques puramente cuantitativos.<sup>5</sup>

Por el contrario, y tal como sostiene Yoguel, la diferencia de las grandes empresa con las PyMES, no sólo se refieren al tamaño; sino también otras variables, como el uso de tecnologías simples, el escaso requerimiento de capital por persona ocupada, una escasa división en la propiedad de los medios de producción y la mano de obra asalariada bajo contrato, entre otras.<sup>6</sup>

En segundo lugar, como ya dijimos, las PyMES no sólo difieren en su capacidad estratégica, sino que pueden perseguir objetivos distintos a la optimización de su rentabilidad económica.

Por ello, consideramos importante superar la idea de que las PyMES constituyen un estadio evolutivo hacia la consolidación de una gran empresa, es decir, una versión reducida de una firma de mayor tamaño. En cambio, estudiarlas como agentes económicos con especificidades económicas empresariales, tecnológicas y culturales propias, es decir, lógicas diferenciadas de funcionamiento económico-comercial y conducta empresarial.<sup>7</sup>

En general, desde este punto de vista, Yoguel y Gatto sostienen que las PyMES industriales argentinas se constituyeron con lógicas y modalidades de comportamiento particulares, y por ello, sus características pueden enumerarse en las siguientes:

1. Son predominantemente empresas familiares, tanto por la propiedad como por el tipo de gestión.
2. La mayoría de las PyMES industriales no son empresas recién llegadas al mercado, sino firmas con un vasto desarrollo e importante conocimiento técnico incorporado.
3. En las PyMES convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica.

---

<sup>5</sup> Yoguel, G., Gatto, F., "La problemática de las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales: algunos aspectos metodológicos aplicados al caso argentino". Documentos de Trabajo N° 18. CEPAL. Buenos Aires. 1989.

<sup>6</sup> Yoguel, G., Op. cit., 1998, pág. 177.

<sup>7</sup> Yoguel, G., "El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las Pymes", en revista Desarrollo Económico, vol.38, 1998, pág.177.



4. Las empresas medianas argentinas tienen un tamaño de ocupación promedio cercano a 50 personas estables y una facturación anual algo superior a los 1,5 millones de dólares<sup>8</sup>. En ambas variables se observa una gran dispersión, lo que indica una marcada heterogeneidad entre las firmas.

5. Las PyMES han registrado un bajo nivel de inversiones en los últimos años y una trayectoria tecnológica con varias situaciones de stop and go.

6. Las PyMES se orientan casi únicamente hacia el mercado interno y una parte significativa atiende demandas de su zona de influencia inmediata o regional. La crisis del mercado interno ha obligado, a un número creciente de PyMES, a efectuar “exportaciones contracíclicas” pero sin realizar cambios tecno-productivos en el interior de la planta.

7. La mayoría de las PyMES, dado el tipo de productos, procesos o bienes que fabrican venden su producción a otras firmas, no ingresando directamente al mercado final consumidor.

8. La mayoría de las PyMES carece de estrategias empresariales a mediano plazo. Sólo desarrollan estrategias reactivas de corto plazo.<sup>9</sup>

Estos rasgos son algunos de los que adoptan las PyMES industriales, ya que existe una amplia diversidad de situaciones que hace que algunas empresas no cumplan con algunos de los atributos. Así por ejemplo, los diferentes posicionamientos de las PyMES, reflejan la importancia de las diversas historias productivas de las firmas.

A su vez, dichas diferencias y heterogeneidades, hace altamente dificultoso conocer exhaustivamente sus características y sus estructuras organizacionales. Con esto, nuestro objetivo no fue conocer acabadamente al sector, sino acercar el conocimiento que existe sobre sus formas de organización. Y dentro de esta organización el significado que tiene el hecho que sean predominantemente familiares.

Es decir, la característica principal que nos interesó estudiar de las PyMES fue, que son predominantemente empresas familiares. Ellas se distinguen por que la propiedad y la conducción de la firma recaen en la figura del dueño. Por lo tanto, la

---

<sup>8</sup> En este punto es válido resaltar que los datos se refieren a la época en que fue redactado el documento pertenecientes al año 1993, por lo que su validez no es asignada por su descripción cuantitativa, sino porque demuestra la heterogeneidad respecto de las variables mencionadas.

<sup>9</sup> **Gatto, F. y Yoguel, G.**, “Las pymes argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica”, en **Kosacoff, B.**, “El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación”, Ed. Alianza, 1993, págs. 208- 220.

gestión en gran parte no está profesionalizada y la visión del mundo que tiene el dueño resulta particularmente relevante en la elección de las acciones que incidirían en las estrategias para el desarrollo de la firma.

Por otro lado, si consideramos que; una unidad familiar es un “grupo de personas que interactúan en forma cotidiana, regular o permanente, a fin de asegurar mancomunadamente el logro de los siguientes objetivos: su reproducción biológica; la preservación de su vida; el cumplimiento de todas aquellas prácticas, económicas y no económicas, indispensables para la optimización de sus condiciones materiales y no materiales de existencia”<sup>10</sup>; transformada en empresa familiar, es decir basada en el trabajo de sus miembros, pasa a ser al mismo tiempo una unidad productiva y reproductiva.

En ella, las tareas domésticas y las tareas para la economía de intercambio no se distinguen con nitidez, no existe separación espacial entre el lugar de trabajo y el ámbito doméstico, ni tampoco una clara división del trabajo entre sexos y generaciones, aunque sí de poder y autoridad.

En el logro de estos objetivos, las unidades domésticas desarrollan distintas estrategias y se relacionan e insertan en los procesos productivos de los distintos estilos de desarrollo que se suceden en la Argentina. Por esto, las actividades familiares serán siempre consideradas como parte de los procesos sociales más amplios de producción, reproducción y consumo. Estas actividades entonces no pueden ser analizadas independientemente de las relaciones socioeconómicas de las sociedades en que están implantadas.

En tal sentido, la interacción que existe entre el entorno en el que actúan y la organización familiar, que junto a ciertos atributos del dueño (educación, edad, experiencia empresarial y capacidad de programación estratégica), son elementos decisivos en el estilo de conducción y en las potencialidades de expansión de la empresa.

Además, conformarse en empresa resultó la estrategia de muchas familias, donde la utilización de mano de obra familiar, la ausencia de acumulación, el

---

<sup>10</sup> **Torrado, S.**, Op. Cit. 1998. Pág. 20.

intercambio de bienes sin la intermediación del dinero, las redes de parentesco y semiparentesco resultaron fundamentales.

Tal como piensa Jelin, los lazos intrafamiliares son en este caso reforzados por la unificación de las tareas productivas y reproductivas, dentro de un marco de diferenciación interna de poder y líneas de autoridad. La individuación y autonomización de los miembros subalternos, puede resultar más difícil y conflictiva, en tanto la lógica de reproducción de la unidad se basa en la participación del trabajo familiar.<sup>11</sup>

En la empresa familiar se presentaría la simultaneidad de lógicas distintas y contradictorias. Por un lado, la racionalidad especulativa, necesaria para lograr adaptación y competitividad en los cambios en el mercado. Y la racionalidad afectiva, que caracteriza las relaciones familiares, donde además se involucran los distintos ciclos por los que atraviesa el desarrollo familiar.

Por ello, los vaivenes económicos impactarían de manera particular en la empresa familiar, que en resto de las unidades productivas. Porque en ella, los cambios en el entorno influirían en la relación que se entabla entre la lógica de los negocios y la lógica de los afectos. Por tanto, cuando el mercado exige ser realmente competitivo, se les haría necesario comprender la racionalidad de ambos sistemas y encontrar estrategias que permitan la sobrevivencia y el desarrollo de los patrimonios y la integridad de la familia.

La empresa y los mercados impactan con sus lógicas y la familia tiene que encontrar una respuesta para adaptarse, sobrevivir y crecer. Por tanto, es relevante comprender tanto las necesidades y la lógica familiar, como las necesidades y la lógica en el contexto actual de la economía.

Al interior de una empresa familiar se enfrentarían las contradicciones intrínsecas a la superposición de los dos sistemas (el familiar y el empresario). Donde su resolución implicaría desempeñarse eficientemente en ambos.

---

<sup>11</sup> **Jelin**, Elizabeth, “Pan y Afectos: la organización doméstica en la producción y reproducción”. *Terapia Familiar*, año VI, núm. 12, Diciembre de 1983. págs. 27-30.

Resultaría vital para la familia, visualizar las lógicas de cada sistema y aquél o aquellos que tienen el rol de administrar el encuentro de ambos y optar por alguna resolución, se verían sometidos a una fuerte contradicción.

Además, las diferencias sustanciales entre la normatividad de la familia y la normatividad empresaria, serían importante criterios contradictorios.

Para la lógica familiar, para la economía de los afectos, es importante:

- Dar oportunidad de trabajo a todos los hijos.
- Brindar apoyo financiero según las necesidades de cada uno.
- No hacer diferencias pese a las distintas capacidades.
- Apoyar el aprendizaje según cada vocación.

Si miramos la lógica de los negocios, aparece la necesidad de:

- Dar lugar a los más competentes únicamente.
- Regirse por el valor del mercado para asignar sueldos.
- Alentar a los más capaces.
- Dar oportunidad a aquellos cuyo desarrollo coincide con las necesidades de la organización.

Frente a nuevas circunstancias de producción, para estas empresas sería indispensable desarrollar la capacidad para encontrar soluciones creativas que permitan la sobrevivencia de los patrimonios y la integridad de la familia.

Por otro lado, las empresas familiares al ser dirigidas por sus dueños, plantean problemáticas específicas que no son habituales en las empresas en que no coincide la propiedad de la empresa con la gestión de la misma.<sup>12</sup>

En las PyMES familiares, por ejemplo, la incorporación de los hijos plantea formas más complejas de organización y anticipa el problema de la sucesión como momento crítico en el pasaje de generación. Estas crisis no siempre son negativas aunque plantean un conflicto generacional a resolver. Algunos autores llamaron a este momento “crisis de legitimidad”<sup>13</sup>, producido muchas veces cuando la nueva generación entiende que la dirección anterior ya no es capaz de comprender el escenario y anticipar las respuestas necesarias. Entonces, podría generarse o bien una crisis de modernización (porque se logra convencer al más viejo, porque este fallece, o porque se lo separa de la empresa); o bien, una crisis de aislamiento cuando la empresa pierde todo intercambio

---

<sup>12</sup> **Martínez Nogueira**, Norberto, “Empresas familiares, análisis organizacional y social”, ed. Macchi, Buenos Aires, 1984.

<sup>13</sup> **Irigoyen**, Horacio; **Puebla**, Francisco, “Pymes su economía y organización”, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1997.

con el medio y no realiza las adecuaciones necesarias para seguir funcionando correctamente. En este último caso, la mayoría de las veces la dificultad se manifiesta en la falta de reacción frente a los cambios bruscos del mercado o del entorno político y social.

Otro conflicto común en estas firmas donde la gestión y propiedad recaen en la misma persona, se refiere a la escasez de políticas de desarrollo profesional dentro de la misma. Las trayectorias del personal dentro de las empresas familiares, no resultarían de un método objetivo para medir el desempeño; en general, primaría un sistema de lealtades en los ascensos. Los puestos más altos de la empresa son cubiertos por los familiares del propietario desalentando las carreras profesionales del resto de los trabajadores.

En el análisis de estas problemáticas encontramos mayor avance en otras ciencias, como la psicología. Quienes desde este enfoque sostiene que la resolución del recambio generacional es crucial para la sobrevivencia de la organización.<sup>14</sup>

Los estudios de estas ciencias toman en cuenta aspectos y elementos en las relaciones familiares que escapan a nuestra visión sociológica. Esta perspectiva pone el acento en la capacidad para dialogar, la apertura para aceptar nuevas ideas, las rivalidades generadas por viejas estructuras, etc. Todos estos elementos que podrían resultar complementarios en investigaciones futuras.

De estos enfoques retomamos la idea de que cuando existen resultados que permiten una distribución familiar satisfactoria, los conflictos pueden ser manejados con mayor fluidez y en algunos casos ni siquiera llegan a convertirse en planteos.<sup>15</sup>

En conclusión, para el dueño sería necesario comprender tanto las necesidades y la lógica familiar, como las necesidades y la lógica de los negocios. Estas circunstancias, lo conducirían a mirar desde el mercado hacia adentro y, en algunos casos, las circunstancias y ciclos de vida, junto a la tradición familiar atraparían con una fuerza tal que dificultan una salida hacia afuera y adelante. Los sistemas familiares y organizacionales generarían una inercia muy fuerte.

En las situaciones límites o críticas, los hombres y los sistemas dejan aflorar reacciones desconocidas que pueden orientarse hacia la parálisis destructiva o hacia la creatividad constructiva.

---

<sup>14</sup> **Beibe**, E. “Empresas Familiares: el desafío del recambio generacional”. Diario Los Andes, Suplemento Economía, 2008. Pág. 6.

<sup>15</sup> **Ibidem**, págs. 6.

Llegado a un punto de no sostenimiento, sería crucial que quien dirige la empresa posea claridad para tomar las opciones saludables en lo individual y lo empresarial.

Cuando dichas soluciones no aparecen y todo el conjunto entra en un círculo vicioso, la familia puede caer en una secuencia autodestructiva que, en algunos casos, se detendría únicamente después de consumir todo o más del patrimonio (inclusive de aquel reservado para emergencias).

Así, muchas empresas familiares que en sus inicios se conformaron como estrategias de vida, terminan paradójicamente afectadas por su misma lógica familiar o afectada por cambios en sus propios ciclos de vida familiares.

### **2. 3. Antecedentes teóricos:**

Para conocer el aporte que el trabajo familiar genera a estas unidades productivas, consideramos importante empezar por delimitar qué es el trabajo familiar y qué relaciones encierran aquellas empresas que utilizan entre sus fuerzas productivas a miembros de la familia.

Como ya dijimos la definición estadística oficial de nuestro país, entiende al trabajo familiar como aquellas “Personas que trabajan sin recibir remuneración, por lo menos una tercera parte de las horas normales de trabajo, en una empresa económica explotada por cualquier miembro de su familia. Aunque estos trabajadores suelen gozar de casa y a menudo reciben dinero, no debe considerarse que ello constituya una remuneración pues no depende del trabajo realizado”.<sup>16</sup>

Pero ¿la ausencia del pago de salario explica todas las relaciones de producción que existen alrededor de los trabajadores familiares en las PyMES industriales?

El planteo de este interrogante nos remonta nuevamente al pensamiento de Marx. Para él, el problema económico, al examinar el capitalismo, era explicar los mecanismos a través de los cuáles existía una persistente acumulación de riqueza por una clase, y el persistente empobrecimiento de otra. Todo esto dentro de un sistema económico caracterizado por el comercio voluntario.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> **Torrado**, Susana, *Familia y Diferenciación Social. Cuestiones de Método*, 1998. Págs. 189-190.

<sup>17</sup> **Roemmer**, John E., *Teoría General de la Explotación y de las Clases*, Siglo XXI, Madrid, 1989.

Distinto del intercambio coercitivo del trabajo que se daba en la sociedad feudal; los trabajadores asalariados vendían voluntariamente su fuerza de trabajo en el mercado capitalista, permitiendo la apropiación sistemática del plus trabajo que da origen a la teoría del valor y de la explotación en Marx.<sup>18</sup>

Sin intenciones de ser exhaustivos, en dicha teoría Marx plantea que en las relaciones típicas capitalistas, lo que venden los obreros al capitalista por dinero es su fuerza de trabajo. El capitalista compra esta fuerza de trabajo por un día, una semana, un mes, etc. Y, una vez comprada, la consume, haciendo que los obreros trabajen durante el tiempo estipulado.

Dentro del modo de producción capitalista, los productos susceptibles de ser cambiados por otros productos, son mercancías. La proporción concreta en que pueden cambiarse constituye su valor de cambio, o si se expresa en dinero, su precio.

La fuerza de trabajo es, pues, ni más ni menos que una mercancía. Los obreros cambian su mercancía, la fuerza de trabajo, por la mercancía del capitalista, por el dinero y este cambio se realiza guardándose una determinada proporción: tanto dinero por tantas horas de uso de la fuerza de trabajo. El precio del trabajo se hallará determinado por el coste de producción, por el tiempo de trabajo necesario para producir esta mercancía, que es la fuerza de trabajo.

El obrero obtiene a cambio de su fuerza de trabajo medios de vida, pero, a cambio de estos medios de vida de su propiedad, el capitalista adquiere trabajo, la actividad productiva del obrero, la fuerza creadora con la cual el obrero no sólo repone lo que consume, sino que da al trabajo acumulado un mayor valor del que antes poseía.

El obrero recibe del capitalista una parte de los medios de vida existentes. ¿Para qué le sirven estos medios de vida? Para su consumo inmediato. Pero, al consumir los medios de vida de que dispone, los pierde irreparablemente, a no ser que emplee el tiempo durante el cual lo mantienen estos medios de vida en producir otros, en crear con su trabajo, mientras lo consume, en vez de los valores destruidos al consumirlos, otros nuevos. Pero esta fuerza reproductiva del trabajo es precisamente la que el obrero cede al capital, a cambio de los medios de vida que éste le entrega. Al cederla, se queda, pues, sin ella.

---

<sup>18</sup> **Ibidem**, págs. 6-9.

Por ello, el salario no se determina solamente, en general, por la cantidad de mercancías que pueden obtenerse a cambio de él. Encierra diferentes relaciones.

Lo que el obrero percibe, en primer término, por su fuerza de trabajo, es una determinada cantidad de dinero. Marx se pregunta ¿Acaso el salario se halla determinado exclusivamente por este precio en dinero?<sup>19</sup>

Lo que determina el salario, es el tiempo socialmente necesario para la reproducción de la fuerza de trabajo. Durante la jornada de trabajo el trabajador dedica una parte a reproducir el valor de su fuerza de trabajo y el resto es un plusvalor (plusvalía) que es apropiado por el capitalista.

De todo el valor generado por el trabajador en su jornada, sólo una parte equivale a su salario y el resto se lo apropia el capitalista. Este beneficio es adquirido por el dueño de los medios de producción, debido a que adquiere en el mercado de trabajo, como una mercancía más, la fuerza de trabajo.

Así, la plusvalía es la parte del valor que produce un trabajador pero que no es remunerada. Este plusvalor es generado en el proceso productivo. Por ello, la explotación se da solo en el sistema productivo o proceso de producción, donde se obtiene el plusvalor.

En el sistema capitalista esta explotación esta velada, aparece ante los ojos de la sociedad como el salario, pero el plusvalor es obtenido por la explotación también ya que expropia el trabajo para obtener ganancia.

Como dijimos anteriormente, esta situación la encontramos en unidades productivas capitalistas típicas, donde las relaciones de producción dominantes son las asalariadas. Suelen las relaciones de producción, dentro de las pequeñas y medianas empresas, revestir otras particularidades. Aquí, la situación del trabajador familiar se aleja bastante de la situación del asalariado típico.

En las situaciones en que el trabajador familiar no percibe salario, podemos sostener que no existe ni el pago del tiempo trabajado socialmente necesario para su reproducción, ni el pago de su producto marginal.

---

<sup>19</sup> Marx, Karl, "Trabajo asalariado y capital". Edición Nueva Gaceta del Rin. Órgano de la Democracia. Berlín, 1849.



El escenario que se produce, en términos generales, es que no existe mercado de trabajo en donde venda su fuerza de trabajo, ya que el trabajador familiar no realiza su trabajo a cambio de un salario, escapando a la explotación de una clase por otra; es decir, por parte de la clase propietaria de los medios de producción, en el sentido de expropiación del plusvalor, a la clase trabajadora.

Este trabajador al no vender su fuerza de trabajo, no participa de ese mercado de trabajo en las relaciones de producción del modo capitalista. Pero este hecho, por sí sólo, no niega la explotación del trabajador familiar, en el sentido en que Marx da a éste.

En este punto, encontramos distintas teorías que explican la situación de explotación de quiénes quedan fuera de la relación salarial.

Así, por un lado, existe una corriente que junto con Nun<sup>20</sup>, analizaría al trabajador familiar formando parte de lo que llaman masa marginal, es decir aquel segmento de población que queda excluido de la relación salarial respecto del sector dominante del capitalismo que al sistema no es siquiera preciso explotar. Es la parte afuncional de la superpoblación relativa<sup>21</sup>, que el sistema produce pero que no precisa de él para seguir funcionando, donde como lo expresa Nun, “los desocupados son su componente mas dramático y visible pero de ninguna manera el único”.<sup>22</sup>

Por otro lado, existen interpretaciones que entienden al trabajador familiar como parte del sector informal, es decir formando parte de todas aquellas actividades que se realizan al margen de un sistema regulatorio vigente. Ésta línea de pensamiento, representada principalmente por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende que el sector informal deriva de la lógica de la supervivencia como factor determinante, donde el sector informal es el resultado de la presión del excedente de mano de obra por empleo, cuando los buenos empleos, generalmente en los sectores modernos, son insuficientes. La definición de sector informal incorpora así, a trabajadores por cuenta propia (excluidos profesionales y técnicos), familiares no

---

<sup>20</sup> Nun, José. “El futuro del empleo y la tesis de la masa marginal”. Revista Desarrollo Económico, vol.38, Nº 152, Enero- Marzo. Buenos Aires, Argentina. 1999.

<sup>21</sup> Marx, Karl. “El capital”. Libro I. Ed. Siglo XXI. Madrid. 1968, pág. 106.

<sup>22</sup> Nun, José. Op. Cit. 1999. Pág. 990.

remunerados, empleados y empleadores en establecimientos de menos de cinco trabajadores y servicio doméstico.<sup>23</sup>

Dichas teorías muestran ciertas limitaciones explicativas para el análisis del trabajo familiar. Entendemos que el sólo hecho de no participar en el mercado de trabajo, no es lo que determina la explotación alrededor del trabajo familiar. No es la presión del excedente de mano de obra, lo que mantiene en situación de explotación al trabajador familiar. Ni tampoco la falta de capacidad para insertarse en el mercado de trabajo, ya que en muchos casos estos familiares poseen una carrera profesional y ocupan dentro de la empresa puestos en áreas especializadas de contabilidad, comercialización, etc.

Ahora bien, si el trabajador familiar no es parte de la masa marginal de la que habla Nun, ni aparece sólo en organizaciones del sector informal; es decir si muchas veces nos encontramos con ellos percibiendo salarios y con posibilidades de insertarse laboralmente, ¿cuáles son los factores que determinan que, a pesar de no vender su fuerza de trabajo, sea explotado?

En este punto, creemos que definir el trabajo familiar sólo teniendo en cuenta la recepción o no de un salario, resulta insuficiente. Por el contrario, si dicho trabajador tiene posibilidades de insertarse en una relación salarial, la pregunta que nos sigue es ¿Cuáles son las situaciones que lo determinan a no participar del mercado de trabajo?

Creemos que Roemer avanza en esta dirección. En su libro “Teoría General de la Explotación”<sup>24</sup>, el autor comienza por plantear que las transferencias de trabajo se hacen difíciles de definir cuando los aportes del trabajo a la producción son heterogéneos. En vista de estas complicaciones, Roemer entiende que el concepto de explotación marxista tradicional, es claramente un caso especial de un concepto general. Que si bien, históricamente la explotación basada en el mercado de trabajo y en las relaciones de clases que van asociadas a ella, aparecen de manera típica como consecuencia del funcionamiento de un mercado de trabajo, ésta es sólo una de las formas institucionales posibles para tal explotación, no representa una condición necesaria para su existencia.

---

<sup>23</sup> **Tokman**, Víctor E. “De la informalidad a la modernidad”. Oficina Internacional del Trabajo, Santiago de Chile. 2001. Cap. I, págs. 15-27.

<sup>24</sup> **Roemer**, John E. Op. Cit., 1989.

Así, su teoría muestra que la explotación es posible en una economía en la que cada productor posee sus medios de producción y en la que no hay un mercado de fuerza de trabajo<sup>25</sup>. Es decir, en la explotación marxiana, una clase se apropia del plus trabajo realizado por otra clase a través de diversos mecanismos. Pero esta, no es la situación del trabajo familiar que no vende su fuerza de trabajo a otra clase, sino que trabaja para su propia familia.

Para el autor, la explotación se lleva a cabo enteramente a través de los mercados para las mercancías producidas. Esto implica que en lugar de ser el punto clave de la explotación, el lugar de producción donde el trabajo es directamente expropiado al trabajador por el capitalista; son los mercados competitivos y la propiedad diferencial de los medios de producción los culpables institucionales de que haya explotación marxista.

Así, Roemer define que, lo que determina la situación de explotación, es la desigualdad en la distribución de los derechos de propiedad sobre los medios de producción. Esto lleva a preguntarnos ¿existe desigualdad en la distribución de los derechos de propiedad respecto al trabajador familiar en las PyMES familiares?

La heterogeneidad de situaciones que existe en la organización de estas unidades productivas, nos impide arribar a una respuesta que permita explicar de forma general, la situación de todos los trabajadores familiares respecto de los derechos de propiedad sobre los medios de producción. Pero, en principio podemos suponer que existen dos situaciones posibles. Aquellos trabajadores familiares que no tienen acceso a los medios de producción y, aquellos quienes teniendo acceso a los medios de producción, continúan reproduciendo las relaciones de producción en las que se encuentran.

El mismo autor afirma que la condición necesaria para que exista una situación de explotación es que a los explotados les fuera mejor en ausencia de la situación en la que se encuentran. Es decir, valiéndose de la teoría de los juegos, Roemer trata la organización de la producción como un juego, en donde para determinar si existe explotación hay que preguntarse si los trabajadores familiares no mejorarían su situación retirándose del juego por determinados procedimientos, para jugar a otro distinto en donde su situación sea mejor. Esta retirada además implicaría el empeoramiento en la situación de quienes lo explotan, es decir los explotadores.

---

<sup>25</sup> Olin Wright, Erik. "Clases", Siglo XXI, México, 1994.

En la primer situación, aquella donde no tienen acceso, para el trabajador familiar es poco posible mejorar su situación respecto del acceso a los medios de producción en caso de retirarse de la empresa familiar. Es decir, su alternativa de juego no sería retirarse con parte de los bienes producidos, ni con los medios de producción para jugar otro juego y mejorar así su situación. Si el trabajador familiar se retira, tendrá que ir al mercado de trabajo a vender su fuerza de trabajo, cambiando simplemente la situación de explotación, sin salir de ella; porque lo que determina su situación es la restricción a los medios de producción. La exclusión de los derechos de la propiedad sobre los medios de producción, es lo que finalmente define su situación de opresión económica, según Roemer.

Para la segunda situación, cuando los trabajadores familiares tienen acceso a los medios de producción, se encontrarían en lo que Olin Wright llama posiciones contradictorias<sup>26</sup>, pero al interior de una clase. Es decir, aquello que permite suponer que, en relación a su empleo, el hecho que el trabajo familiar se realice a cambio de un salario, no parece justificar su inclusión exclusiva en la clase obrera; es decir, a pesar de transferir valores con la producción de su trabajo, este trabajador no es plenamente un asalariado, porque su explotación implica más que la transferencia de plusvalía.

Al tener acceso a los medios de producción, podríamos incluirlos como propietarios de los medios de producción, ejerciendo dominación sobre otros trabajadores, es decir contenerlo dentro de la clase capitalista, simultáneamente que trabaja y trasfiere valores a cambio de un salario. En esta situación el trabajador familiar trabaja en la empresa de su familia, disponiendo de los medios de producción, pero sin retirarse de su relación de explotación. El trabajador familiar así, se autoexplotaría. Debido a que existen relaciones que responden más a la racionalidad afectiva, y que tienen como finalidad la reproducción y el mantenimiento de la empresa y de la familia, es posible el mantenimiento de la situación de explotación del trabajador familiar.

Sin embargo, si en una sociedad capitalista como la nuestra, la explotación alrededor del trabajador familiar es posible aun sin que exista el mercado de trabajo como institución que asegura la transferencia de la ganancia, ¿cuál es la institución que

---

<sup>26</sup> De Francisco, Andrés, "Explotación, clase y transición socialista: una década de marxismo analítico". Política y Sociedad. Dpto. de Sociología I. Universidad Complutense. Madrid.1992 Págs. 67-83.

posibilita la explotación del trabajador familiar? y ¿a través de qué mecanismos lo logra?

Si retomamos el pensamiento de Roemer, la explotación reside en la desigual distribución de los bienes productivos, es decir en las relaciones de producción. Entonces, el autor afirma que la conexión entre bienes-producción depende en cada caso de la capacidad que tengan los poseedores de bienes de privar a otros de un acceso equitativo al bien en cuestión<sup>27</sup>. Pero ¿Quiénes son los poseedores que restringen, en nuestro caso?

En las PyMES familiares, la institución que restringe dicho acceso a la propiedad, es la propia familia. En este contexto capitalista, es la familia del trabajador la que conserva esta situación, pero no bajo relaciones coercitivas.

Los lazos afectivos que caracterizan las relaciones familiares, funcionarían así como los mecanismos que posibilitarían mantener la situación del trabajador familiar dentro del juego.

El trabajador familiar, formaría parte de un juego donde su participación contribuiría al bienestar de toda su familia. Pero si deseara retirarse, perjudicaría su situación, no sólo porque cambia la situación de explotación, como ya dijimos; sino también porque podría retirarse accediendo a los medios de producción de la familia perjudicando la continuidad de la empresa familiar. Así, creemos que ninguna de las alternativas de juego permite mejorar su situación.

Sostenemos con ellos que en las PyMES familiares de nuestra sociedad, la situación que define al trabajo familiar, encierra no sólo una relación laboral salarial, o la inexistencia de ella. Sino además un compromiso afectivo, que se expresa en la búsqueda de subsistencia y bienestar de toda la familia. Donde, los lazos de solidaridad y de integridad, son los que mantienen al trabajador en estas condiciones de explotación dentro de la empresa.

Con esto no queremos decir que no es la transferencia de trabajo o de productos de trabajo lo que define la situación de explotación. Sino que tener solamente en cuenta ello, resulta insuficiente para entender los mecanismos que conservan en la situación de explotación al trabajador.

---

<sup>27</sup> Olin Wright, Erik. 1994. Op. cit. Págs. 74-75

Así para finalizar, podemos afirmar que las organizaciones productivas que basan sus actividades en relaciones familiares crean las condiciones necesarias para mantener la transferencia del valor trabajo o producto del trabajo de sus propios miembros familiares, posibilitando el mantenimiento de toda la empresa y la subsistencia de la familia.

Este trabajo pretende conocer qué sucede cuando, en una misma unidad productiva de pequeño tamaño, se combina trabajo familiar y trabajo asalariado. Es decir, comprender a través de qué mecanismos el trabajador familiar posibilita el mantenimiento de las pequeñas empresas familiares, que lleva a mantenerlo dentro de su proceso de producción, reproducción, y subsistencia.

#### **2. 4. Análisis de datos:**

Teniendo en cuenta todo lo dicho, consideramos importante comprender los contextos signados por los distintos modelos de acumulación que estas empresas atravesaron, para conocer la influencia que tuvieron en sus organizaciones y en el desarrollo de estrategias para resolver los conflictos. Posteriormente a la luz de ellos, analizar las historias familiares de las empresas analizadas, y comprender la significación que en ellas tiene el trabajo familiar.

En una primera instancia se realizó un análisis de datos secundarios con el objetivo de conocer el desarrollo y composición del sector agroindustrial mendocino.

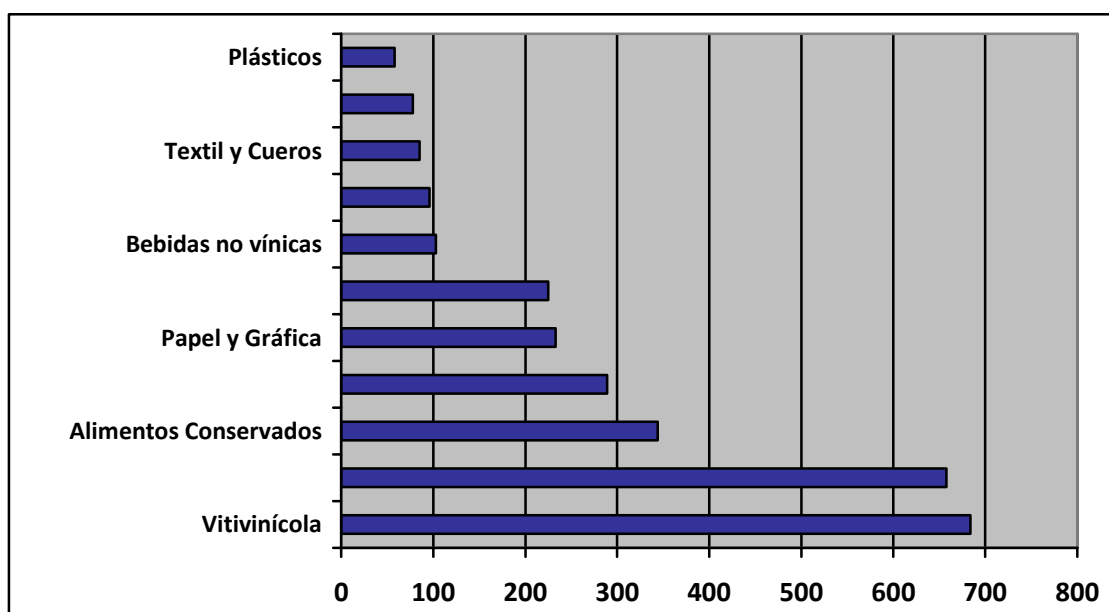
En ella, detectamos que la agroindustria ha sido históricamente, dentro del sector secundario, la industria madre de toda la producción manufacturera. Transformándose en aglutinadora de gran parte de la producción del resto de las ramas del sector, quienes deben ajustar o expandir su actividad productiva en función de las necesidades de este sector.

Analizando los datos del Censo Industrial Provincial 2003, vimos que las actividades dedicadas a la manufactura de alimentos, son las que representan mayor cantidad de establecimientos.

Tal como lo muestra el siguiente gráfico, si agrupáramos las empresas por rama de actividad, puede verse una importante concentración, respecto al número de empresas, en los sectores de “alimentos y bebidas” ya que, este sector representa casi la

mitad del total del número de empresas. Representado por cuatro subgrupos: vitivinicultura, industria conservera, industria de bebidas no vónicas, industria alimentaria, es decir: las bodegas, la industria conservera, los frigoríficos, las panificadoras, heladerías industriales, pastas frescas y secas, golosinas, productos de copetín, aguas minerales, soderías, producción de bebidas gaseosas, etc.

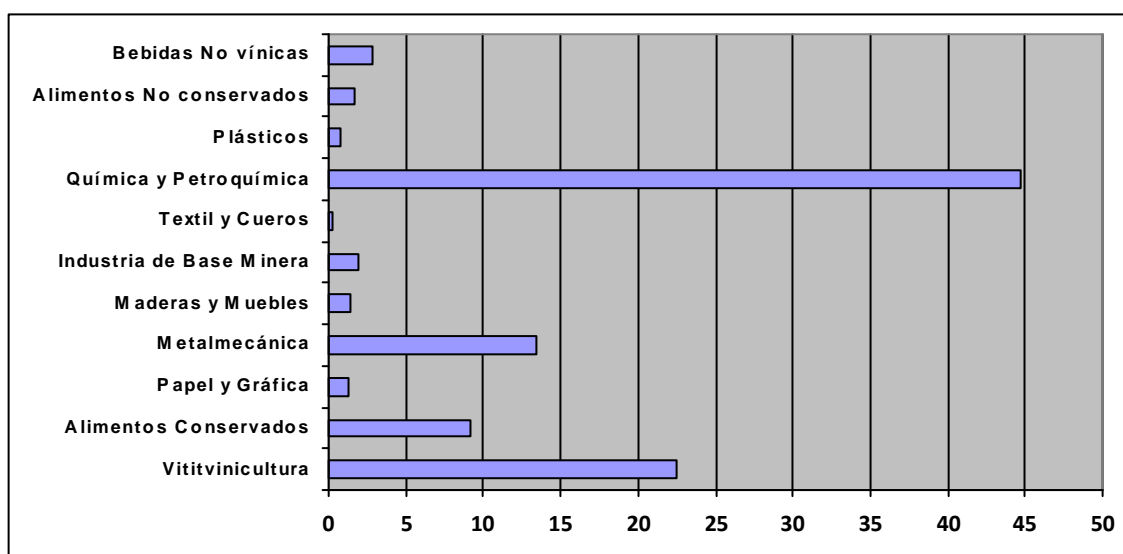
**Cantidad de empresas por rama de actividad. CIP 2003.**



**Fuente:** Elaborado por IDITS sobre la base de datos del C.I.P. 2003.

Si los analizamos en función al nivel de facturación, detectamos que la participación del sector agroindustrial desciende, quedando muy por debajo del nivel de ventas de la rama Química y Petroquímica. De lo que podría deducirse que en general, es una actividad que no alcanza niveles de concentración todavía muy marcados. Es decir, tomando en cuenta toda la actividad industrial, la agroindustria posee muchos establecimientos con bajos niveles de facturación respecto de otras ramas de actividad.

### Rama de Actividad por Niveles de Facturación. CIP 03´.



Fuente: elaborado por IDITS sobre la base del CIP. 2003

Observando la cantidad de ocupados que utiliza la agroindustria en nuestra provincia en el año 2002, vemos que es una actividad marcadamente intensiva en mano de obra respecto del resto de las ramas. Concentrando mas del 60% de los empleados industriales.

### Cantidad de ocupados (%) por rama de actividad. CIP 2003.

Total	39270	100
Vitivinicola	9565	24,4
Alimentos Conservados	10363	26,4
Papel y Gráfica	1903	4,9
Metalmecánica	6585	16,8
Maderas y Muebles	1803	4,6
Industria de Base Minera	1313	3,3
Textil y cuero	967	2,5
Química y Petroquímica	1701	4,3
Plásticos	610	1,6
Alimentos no conservados	3060	7,8
Bebidas no vónicas	1337	3,4

Fuente: Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas sobre la base de datos de C.I.P. 2003.

Sin embargo, al analizar el impacto que ha tenido el modelo de apertura económica, sobre el empleo de esta rama de actividad, vimos que “Alimentos y



bebidas” (excluido “elaboración de vinos”) y “elaboración de vinos” muestran las caídas más pequeñas (10% y 13% respectivamente).

Cuando este impacto fue analizado en relación a la cantidad de empresas que conforman el tejido industrial, encontramos que en la estructura por ramas de actividad “alimentos y bebidas” es la única que presenta aumento en su número de empresas, convirtiéndose en el rubro con mayor presencia de todo el sector manufacturero (32%), seguido por “elaboración de vinos” (20%).

Así, en esta primer etapa de análisis pudimos detectar que la agroindustria es la actividad industrial de Mendoza, que luego de la salida de la paridad cambiaria, presentó mayor cantidad de establecimientos en funcionamiento, representando de esta manera más del 50% de toda la actividad, reafirmando el perfil marcadamente agroindustrial de nuestra provincia. Asimismo, los datos indicaron que si estudiamos la organización de los factores de producción, puede caracterizarse por la alta absorción de fuerza de trabajo, como así también una de las ramas que menos expulsión de trabajo genera. Además el CIP 03' indica que en el 2002 existen más unidades productivas en funcionamiento respecto del año 1994.

Para comprender todas estas características, en una segunda instancia, estudiamos la dinámica de la agroindustria mendocina, donde nos dimos cuenta que en términos generales puede entenderse a partir del conocimiento del modelo de acumulación nacional en sus diferentes momentos históricos.

Desde principios del siglo 20, Mendoza ya reunía las condiciones necesarias para impulsar un modelo agroindustrial especializado en un producto principal, intensivo de recursos naturales. Siendo este uno de los factores principales que permitió el surgimiento de una actividad tradicional: la vitivinicultura. Así, con el agotamiento del modelo agroexportador, y para atenuar la crisis del '30, se creó la Junta Reguladora de Vinos, y se tomaron drásticas medidas tendientes a reducir la producción (erradicación de viñedos y derrame de vinos). Sin embargo la salida de esta crisis recompuso con fuerza a la agroindustria líder. Paralelamente, se prepararon una serie de medidas tendientes a diversificar la economía provincial, como alternativa a la crisis de la economía monoprodutora. El período de 1925 a 1937 se caracteriza como de estabilidad industrial, indicando para Mendoza la preeminencia del sector vinícola y un

claro y sostenido crecimiento en la creación de nuevos establecimientos industriales. Comienzan a instalarse varias fábricas de conservas de fruta y de cemento.

Cuando analizamos el comportamiento del sector agroindustrial bajo el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones, vimos que en Mendoza este proceso se dio con particularidades que dieron forma a la estructura industrial, indicando un sostenido crecimiento de la actividad desde 1947 hasta 1974.<sup>28</sup>

En el primer período de 1930 a 1952, se produce la diversificación industrial. La vitivinicultura se consolida como actividad líder de la economía, consolidándose el modelo agroindustrial vitivinícola. Sin embargo, aparecen otras agroindustrias e industrias que diversifican la base económica provincial. Se expanden los cultivos frutícolas, hortícolas y olivícolas y se desarrollan las industrias relacionadas y conexas. Aparecen otras actividades, como la minero-industrial, representadas en el cemento y el petróleo. El avance tecnológico producido por el envasado, tanto como por la creación de frigoríficos, ayudó al procesamiento de frutas y hortalizas, creciendo aceleradamente la agroindustria alimentaria provincial. La industria de frutas frescas y conservas de frutas y hortalizas tomó una dinámica expansiva decisiva en el perfil agroproductivo.

En este período, se crearon 58 establecimientos, siendo su etapa más relevante entre 1942-1951, con 45 fábricas. La industria aceitera también tuvo su desarrollo con 54 establecimientos, de los cuales 46 se instalaron entre 1942-1956. Apareció hacia los '40 la producción de sidra, cuyo nivel era incipiente, creándose durante las dos décadas, 13 establecimientos. La ampliación de la base económica se expandió a otras agroindustrias y nuevas actividades industriales no tradicionales intensivas en recursos naturales. La química radicó cuatro importantes firmas que apoyaron la diversificación dentro de la cadena "uva-vino" con la industrialización de derivados del vino (alcoholes, aceite de uva) y la generación de insumos para la misma industria (ácidos y tartratos). Sin embargo, su importancia fue mucho más considerable y significativa con la producción de sulfatos de cobre y aluminio, y la industria del vidrio.

Las condiciones internacionales fueron fundamentales en la ampliación de la base económica provincial. El tiempo que corre entre las dos guerras y la situación especial de posguerra, mantuvo en relativa autonomía la acumulación local respecto de

---

<sup>28</sup> Gago, D. "La economía: de la enmienda a la moderna industria mendocina", en "Mendoza, Cultura y Economía". Ed. Universidad Nacional de Cuyo, 2004, pág. 43.

la internacional. El Estado provincial influyó en la promoción de políticas y acciones tendientes a la diversificación, impuesta por la fuerza de la sustitución de importaciones. En general, la industrialización incipiente y el mismo crecimiento agroindustrial estuvieron fuertemente sostenidos en las políticas estatales que asumieron una deliberada intervención en el desarrollo económico-social de la provincia.<sup>29</sup> Estas políticas buscaron promover la diversificación de la estructura económica, apoyando en unas etapas a la pequeña y mediana empresa y en otras, la concentración en las grandes firmas.

Las mismas condiciones relativas al mejoramiento y ampliación del mercado interno, que acompañan los primeros tramos de la segunda etapa del proceso (1953-1963), fueron las que permitieron la consolidación de las nuevas industrias surgidas en la primer etapa. Sin embargo se frena significativamente la fundación de nuevos establecimientos dedicados a la elaboración de conservas frutihortícolas y al aceite. Si bien estas industrias implicaron un elemento dinamizador en el proceso de diversificación industrial, su consolidación implicará cada vez más su carácter de industrias vegetativas.<sup>30</sup>

El producto bruto industrial para 1964, proporciona una visión global sobre la estructura industrial mendocina, en relación con los dos grandes sectores que la conforman. A pesar de la diversificación industrial que se produjo en el periodo 1930/1963, el sector vegetativo (alimentos y bebidas) significa todavía el 76% del producto bruto industrial, quedando solamente un 24% para el sector dinámico (metalmecánica, petroquímica) que ya para ese entonces mostraba un cierto grado de estancamiento.<sup>31</sup>

Lo que se destaca en este periodo, es la diferencia en el grado y modalidad de las inversiones extranjeras de tipo directo. En el primer momento de la industrialización el capital extranjero aparece en industrias cementeras y químicas, mientras que su presencia en el resto de la industria es relativamente baja. La industria aceitera es la única que presentaría intervención del capital extranjero vía vinculación directa o indirecta con grupos empresariales de capital nacional. En la economía nacional, la

---

<sup>29</sup> **Ibíd.**, Págs.41-42.

<sup>30</sup> **Yáñez, Lilibeth y David, Diana.** “Procesos de adaptación en el contexto de la economía globalizada. Las empresas agroindustriales de Mendoza”. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNC. 2001. pág. 7.

<sup>31</sup> **Martín, J.F.,** “Estado y empresas: relaciones inestables”. EDIUNC, Mendoza, 1992.

intervención extranjera es mucho más frecuente y notable que en el proceso de diversificación de la provincia.

Sin lugar a dudas, la agroindustria vitivinícola siguió siendo el motor de crecimiento en un esquema ampliado por las actividades conexas, que originaron un verdadero complejo agroindustrial de base regional. La producción tuvo, preferentemente por destino, el mercado interno, aunque cíclicamente se realizaran operaciones orientadas al mercado internacional. La agroindustria “uva-vino” generaba en forma directa, aproximadamente el 25% del PBI provincial, y presentaba altísimos encadenamientos con el resto de las actividades económicas.

Tal como lo indica Gago, la acumulación local marcó una doble faceta. Las firmas locales arraigadas a la cadena agroindustrial mantuvieron una estructura organizativa de tipo familiar y rentística, más que innovadora-competitiva. En tanto, las firmas industriales y agroindustriales modernas representadas por el capital externo, a veces asociadas a empresas locales, y otras genuinamente locales, mostraron mayor capacidad de gerenciamiento, rotación de capital y flexibilidad en la innovación, siendo estos comportamientos decisivos en la salida de la crisis de los 80'.<sup>32</sup>

Al igual que al nivel nacional, a mediados de los 70' este modelo muestra un conjunto de dificultades, que incluyen aspectos relacionados con la propia organización industrial (escala de plantas muy reducidas, falta de subcontratación y de proveedores especializados, escasa competitividad internacional, etc.) y con el funcionamiento macroeconómico de la economía (fuertes transferencias de ingresos, saldos comerciales externos negativos, etc.). En este escenario, la economía provincial no fue ajena a la gran recesión que en los 80 atravesó la economía nacional. Las políticas anárquicas implementadas para dar respuesta a los hechos de corto plazo, dieron como resultado una expansión económica desarticulada. Esta situación provocó una sobreproducción, generando altos niveles de stocks y bajo dinamismo económico. Se produjo un abandono y descuido masivo en las empresas del sector agrícola, una desaparición de minifundios (especialmente viñedos), obsolescencia tecnológica en las unidades de producción y transformación. Siendo los grandes agentes propietarios los que mantuvieron un nivel de vigencia tecnológica.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Gago, D. “Rupturas y conflictos en la historia económica de Mendoza”, Mendoza, CEIR. 1999. Pag.52.

<sup>33</sup> Gago, D. Op. Cit. 1999. Pág. 54

Así, la forma que adoptó la acumulación local indicaba que la dinámica del capital estaba siendo controlada por los grandes agentes económicos que articulan intereses inter-ramas (agroindustria-construcción-servicios-banca), provocando una fuerte desvalorización en otras fracciones del capital productivo (PyMES), lo cual, producía un alto costo social (obsolescencia y desocupación).

Ya a partir de la década de los 90' en Mendoza al igual que en la mayor parte del territorio del país, las unidades productivas de mayor impulso se dan en las grandes firmas, lo que confirma una gran concentración y centralización del capital en el territorio provincial. Estos grandes agentes tienen presencia en todos los eslabones de las cadenas productivas, con especial dominio en la distribución-comercialización. Este fenómeno se amplía cuando cruzan sus intereses económicos inter-ramas.

Son claros los ejemplos de dominio de inter-ramas en el mismo sector, como el caso bebidas, donde controlan las cadenas de vinos, jugos, cervezas y aguas minerales. Otros agentes se ubican en ramas de diferentes sectores: agroindustria, construcción, metalmecánica, automotores y financiero.

Por su parte también, en el sector vitivinícola se detecta un nivel de modernización y competitividad pocas veces conocido. Esto se produce en dos momentos, uno de reconversión competitiva y concentración, orientado por los grandes agentes regionales y, otro, donde el capital internacional (francés, canadiense, chileno, brasileño, británico, etc.) se apropia de las producciones locales, especialmente desde 1995 en adelante.<sup>34</sup> Esta expansión alcanza a los cultivos con bajo nivel de valor agregado, como el ajo-cebolla, de alta demanda en Mercosur. La olivicultura se desarrolla también con firme presencia del capital transnacional.

En el sector conservas de frutas y hortalizas, encontramos pequeñas y medianas empresas y grandes empresas. Éstas últimas pertenecen a grupos nacionales (Arcor, Campagnola) e internacionales (Cica) que poseen una gran capacidad de transacción. Las PyMES, en general, trabajan para las grandes empresas o el mercado local.

El sector industrial, en este nuevo modelo de acumulación, pierde en casi su totalidad, la industria textil. En tanto que la metalmecánica crece a expensas de dos empresas (Pescarmona y Cartellone). Éstas empresas, constituyen grupos que abarcan

---

<sup>34</sup> Gago, D. Op. Cit. 2004. Pág. 46.

estructuras económicas inter-ramas (construcción, bebidas, servicios, industria). Mientras las PyMES proveen equipamiento mayoritario a la industria de alimentación (IEF, Cándor, IMAA), con escaso desarrollo tecnológico, alto endeudamiento y sufriendo el impacto del ingreso de bienes competitivos.

El rubro petróleo y minería es el más afectado por el impacto de las políticas de privatizaciones y por la radicación del capital externo. Transformándose la minería, en otra área de interés de los grande capitales.

Así, las ramas más favorecidas por el modelo siguen siendo las tradicionales y las que tienen mayores ventajas comparativas, es decir las relacionadas con bienes intensivos y recursos naturales (agricultura, agroindustria, minería, petróleo). Esto vinculado a la integración del Mercosur, que favorece las ramas agrícolas y agroindustriales, en detrimento del sector industrial, en especial la rama metalmecánica, que se ve afectada por la competencia internacional y la brasilera particularmente.

Pero tal como afirma Gago, este nuevo ordenamiento permite comprobar que también existe una fracción de capital menor, que actúa dinámicamente. Sin embargo, el proceso de reconversión productiva favorece a un grupo no mayor de 30 establecimientos (firmas líderes) que dirigen y hegemonizan el comportamiento de los mercados. Por otro lado, los sectores de menor escala muestran incapacidad de recuperarse y reconvertirse, lo cual los impulsa a salir del área productiva, ser subordinadas (por vías del contrato) o ser desplazados al sector informal.<sup>35</sup>

Y al igual que a nivel nacional, la modalidad de competitividad se sustenta en la reprimarización y la desindustrialización de la economía provincial. Los datos de los censos de 1984 y 1994, confirman el decrecimiento de establecimientos industriales y de empleo, con más de 850 cerrados y más de 21.000 puestos de trabajo perdidos. Por su parte, la reprimarización se observa en el alto porcentaje de las exportaciones que abarcan las “commodities”<sup>36</sup>, lo cual corrobora otra de las vulnerabilidades del modelo de crecimiento regional. El desarrollo del sector metalmecánico provincial es un claro ejemplo de ello.

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, págs. 45-46.

<sup>36</sup> Se denomina commodities a los productos intensivos en recursos naturales, no diferenciados y comercializados en mercados competitivos. Es decir, son bienes exportables de bajo valor agregado.

El recorrido por la historia de su desarrollo permitió comprender los rasgos centrales descriptos, sobresalientes al estudiar los datos cuantitativos del perfil productivo del sector agroindustrial, permitiendo así alcanzar el objetivo de trabajo de conocer el contexto en el que las PyMES agroindustriales tuvieron que desarrollar sus estructuras productivas y organizacionales.

En una segunda etapa, bajo el uso de la estrategia metodológica cualitativa -por su diseño flexible y emergente-, se buscó la describir y comprender cómo estos cambios en los modelos de acumulación se imprimen en las formas de organización de las fuerzas productivas en tres pequeñas empresas del sector.

Para ello se utilizó el estudio de casos. En la selección de ellos, nos valimos del método del muestreo teórico para la definición de los criterios. En cada caso, recolectamos datos primarios, utilizando la entrevista en profundidad como método de recolección principal. La misma nos permitió tener contactos en reiteradas oportunidades con distintos actores, utilizando una guía de preguntas y grabando cada encuentro para registrar las conversaciones.

Por lo tanto, en el uso de esta estrategia metodológica de investigación, se procedió, a la observación de los actores y la interacción con ellos, con el fin de obtener un mayor conocimiento del sentido de la acción de los participantes y las estructuras significativas que crean y recrean sobre el trabajo familiar, en las empresas del sector.

Las empresas fueron seleccionadas atendiendo a los datos elaborados en la etapa cuantitativa. La relevancia y significación detectada, definió los criterios de selección.

Las empresas visitadas fueron:

▪ **Bodega y Viñedos San Polo:**

Empresa conformada por alrededor de 12 empleados permanentes, de los cuales 3 conforman un grupo familiar encargado de dirigir la bodega. Miembro de la cuarta generación a cargo de la empresa familiar, Rodolfo Masera es presidente y esposo de Alejandra Giol, heredera y también presidenta de la bodega.

Herederos de tres de los pioneros de la vitivinicultura provincial (Juan Giol, Bautista Gargantini y Pascual Toso) se encuentran haciendo viñedos y bodegas en las mejores zonas vitícolas del pedemonte mendocino con el mismo espíritu que habían

comenzado sus bisabuelos en 1880. La empresa Bodega y Viñedos San Polo fue fundada en la década de 1.930, por los abuelos de Rodolfo y Alejandra, Humberto Giol (hijo de Juan) y Eleonora Gargantini (hija de Bautista), de quienes dicen haber “legaron el firme objetivo de trabajar para el engrandecimiento de la vitivinicultura argentina”.

Actualmente cuentan con 180 hectáreas de viñedos en el departamento de San Carlos al pie de la cordillera. Todos los vinos son trabajados con alta tecnología de producción para vinos de alta calidad. Todo esto se complementa con una bodega de 5.000.000 de litros, adaptada a los requerimientos actuales de elaboración de vinos de alta estirpe y un equipo de excelentes profesionales.

- **Andes Grape S.A. (Viña de los Andes):**

En 1951 los hermanos Adolfo y Luis Karzovnik compraron la finca denominada Don Salvador, en honor a su padre, un inmigrante europeo llegado a principios de siglo. Con el fin de continuar con la tradición vitivinícola, la familia Karzovnik dio vida a la empresa Andesgrapes, hoy a cargo de la tercera generación.

Jonathan Karzovnik, hijo de Adolfo, se encuentra hoy a cargo de la gestión y dirección, quien junto a su cuñado Guillermo Boito, han buscado sumar nuevos mercados, modernizando los procesos de producción y gestión.

Actualmente, la empresa se encuentra dedicada a la producción de vinos de alta calidad en forma limitada, que poseen caracteres muy bien definidos. Para cumplir dicho objetivo combinan las altas tecnologías con las prácticas artesanales utilizadas por sus antepasados.

Tal como sostienen sus protagonistas, dedicados al comercio exterior, compran uvas de primera calidad y alquilan bodegas ya instaladas para producir sus vinos con menores riesgos y costos.

- **Mendoza Quality Alliance (Gourmet Artesanal):**

Esta empresa fabrica productos alimenticios artesanales de alta gama, lo que se denomina “delicatessen” conservados, se encuentra gerenciada por el padre, Roberto, y su hijo, Matías Orozco.

Comienza sus actividades en 1995 bajo en nombre de Vinos Mendocinos S.A enfocada en la producción y comercialización de los vinos y delicatessen, con un



énfasis predominante en el mercado estadounidense de vinos finos. La empresa era producto de la fusión de dos socios inversores, por un lado Roberto, quien ya poseía una agencia de publicidad, y por otro un inversor desconocedor de los negocios. En 1997, consecuencia de diferencia de criterios entre ambos dueños, se rompe la sociedad y comienza a gestarse Mendoza Quality Alliance, conformándose como empresa familiar, descubren un nicho de mercado, el de las “specialty foods” muy asociado al mercado del vino. Centran básicamente su producción en el mercado interno.

Con este nuevo perfil, actualmente, no deja de crecer en nuevos productos, calidad y notoriedad. Hoy cuenta con una fábrica de 600 m, procesos de elaboración artesanales, riguroso control de calidad, con más de 10 empleados altamente calificados e incorporan tecnología solo en los aspectos de cuidado de materias primas e higiene. Lograron posicionarse en el mercado local vendiendo sus productos en las cadenas de Carrefour, Coto, Jumbo y en los restaurants y hoteles mas destacados del país.

Para el **análisis de las entrevistas** creamos categorías que nos permitieron ordenar los discursos y las significaciones que en ellos surgieron, las cuales serán brevemente graficadas con las frases mas representativas de las ideas que se están exponiendo.

Así, lo primero que nos interesó conocer fue la **participación de familiares** en la empresa, los lugares-funciones que ocupan y los momentos en que se incorporan a la actividad de la empresa.

Encontramos que en todas las empresas visitadas son dos generaciones distintas las que trabajan en su organización, padre e hijo. El hijo altamente calificado, con estudios universitarios y el padre empresario por tradición. En las tres empresas existe la incorporación de la generación mas joven, los hijos, y éstos poseen títulos a fines, por ejemplo Licenciados en Economía o en Administración de Empresas.

*“...el analista un tipo profesional como yo, yo soy estudié Ciencias Económicas y estoy haciendo un master, tiene una idea de cómo se manejan este tipo de negocios...”* (Guillermo Boito, yerno de Adolfo Karzovnik, Andes Grape S.A.)

Esto indicaría la búsqueda de cierta profesionalización en la gestión y modernización de la organización. Pero cuando indagamos al respecto encontramos que las decisiones siguen siendo tomadas por los padres y sus visiones las determinantes

para decidir el rumbo de la empresa. Es decir, la organización esta regida por un verticalismo centrado exclusivamente en la figura del dueño y en particular del propietario hombre.

*“...entre mi viejo y yo debatimos un par de cosas,... lo estructural o lo trascendente lo tomamos juntos con mi viejo, y lo operativo queda todo en mí...”*  
(Matías Orozco, Mendoza Quality Alliance)

Esta aparente contradicción entre la incorporación de miembros familiares calificados y el sostenimiento de una organización vertical y personalista, no se detectó como conflictiva. Sino mas bien es legitimada por los demás miembros de la familia. Los mas jóvenes respetan el lugar asignado, como esperando el momento de dirigir la empresa.

*“...La innovación tecnológica yo creo que se va a dar a partir de que entré yo, ahora, que soy un dolor de cabeza para Joni porque ahora... le tengo que decir lo que tiene que comprar: computadoras, servidores, vamos a trabajar un poco mas ordenados... siempre en la parte administrativa”* (Guillermo Boito, Andes Grape S.A.)

Así, cuando analizamos la **organización interna** de las tres empresas visitadas, sólo una empresa demostró cierta organización dividida en funciones específicas, con departamentos por áreas.

*“...ella (su esposa) es la presidenta de la empresa. Las decisiones las tomamos nosotros dos y después está dividido en Departamentos: comercial y producción...”*  
(Rodolfo Maserá, Bodega y Viñedos San Polo)

Las demás pueden caracterizarse por la informalidad y polifuncionalidad en la **distribución de roles, responsabilidades y funciones** dentro del manejo de la empresa.

*“...administrativos, estoy yo, mi viejo está en algunas otras cosas y nos apoyamos mucho en la estructura que hay acá (otra empresa familiar), que hay secretaria y algunas otras personas...”* (Matías Orozco, Mendoza Quality Alliance)

Además, en todas encontramos a una persona concentrando simultáneamente varias responsabilidades.

*“O sea hoy por hoy, mi viejo es el dueño, la administro yo totalmente...”*  
(Matías Orozco, Mendoza Quality Alliance)

En general los discursos de estas personas expresan paralelamente cansancio y rechazo hacia la situación, junto a una actitud resignada por saber que los mecanismos que lo generan, responden a la rígida centralidad que mantienen sus dueños. Pero también aparece relacionada la idea de que ésta distribución de responsabilidades está signada por la dificultad para encontrar personal de confianza fuera del círculo íntimo de confianza, capaz de encargarse de tareas de control.

También vimos que la invasión de los negocios a lo familiar y de lo familiar a los negocios, permite la flexibilidad de algunos aspectos en la organización de la producción. Ejemplo de ello es, la existencia de flexibilidad respecto de horarios y la duración de la jornada de trabajo, en estas unidades productivas. Esto algunas veces es en favor de los familiares y otras en contra. Es decir, observamos que las horas trabajadas por los familiares, en todas las empresas, dependen muchas veces de los tiempos y la demanda de la propia empresa, y otras veces de las actividades personales, ocasionado por la libertad que los familiares gozan, respecto del cumplimiento de horarios, a diferencia del resto del personal.

Un factor que creemos favorece a la flexibilidad de horarios, es el sentimiento de ser simultáneamente propietarios y empleados, posibilitando más horas de trabajo sin conflictivo.

El momento de **incorporación de los familiares** está relacionado con situaciones críticas de producción o de demanda. Estaría más relacionado con garantizar la continuidad de la familia al frente de la empresa, que con un aporte indispensable para hacer frente a alguna situación crítica.

*“...la empresa es una empresa bastante antigua que ha sido de la familia desde 1910 y se ha ido dividiendo, y bueno hace 2 años que estamos con mi esposa como propietarios de la Sociedad...”* (Rodolfo Masera, Bodega y Viñedos San Polo)

Por otro lado, sus protagonistas no expresan preocupación por las condiciones de producción en las que tiene que desarrollar sus actividades. Son empresas que no se encuentran produciendo al límite, ni para su subsistencia. Sino que por el contrario, al momento de nuestra visita, los actores enunciaron, por un lado, claras ansias de expansión, y por otro, satisfacción por haber logrado expandirse.

Si bien manifiestan cierta prudencia para invertir, ninguno de sus actores desconoce la necesidad de hacerlo. El contexto no condicionaría restringiendo las estrategias de producción y expansión, sino más bien forzando a llevarlas a cabo.

*“...en el año 2007 hay una necesidad de financiamiento grande para crecer y se decide participar a un inversor... que se le vende el 50% de las acciones de la empresa...”* (Guillermo Boito, Andes Grape S.A.)

No existe en sus manifestaciones temor, ni aprensión a buscar **financiamiento**. Todos ellos muestran cierto optimismo en las condiciones de financiamiento junto al acceso para mejorar tecnologías, o ampliar su capacidad productiva.

*“...son líneas (de financiamiento) para mejoramiento de producción y en la empresa. Ahora por ejemplo salió una de SEPyME pero esa es para innovación, o sea innovación tecnológica, eso es excelente la línea...”* (Rodolfo Masera, Bodega y Viñedos San Polo)

En general, las estrategias de financiamiento han sido disímiles, pero en todos los casos ha existido. En dos de las empresas se decidió vender acciones o compartir sociedades, mientras que en la tercera se buscó una línea de créditos ofrecidas por instituciones estatales. Sus destinos también han sido heterogéneos, respondiendo a las diferentes necesidades de las empresas. Mientras algunos fueron a la modernización de algunos aspectos de la producción, otros fueron buscados para hacer frente a demandas de nuevos mercados encontrados y otros para poder seguir produciendo.

*“la línea de financiamiento que se buscaron fue... más que nada para maquinarias”* (Guillermo Boito, Andes Grape S.A.)

*“La empresa empezó en 2000, bueno se hicieron unos negocios que no hizo falta financiamiento, se hicieron exportaciones que... justamente por falta de financiamiento*

*fuimos con un socio capitalista, se empezó exportando con ese socio...” (Matías Orozco, Mendoza Quality Alliance)*

*“...el objetivo de este proyecto es primero cumplir con algunas exigencias de algunas prácticas de manufacturas, o sea que era un tema... por supuesto los sanitarios para el personal, de hombres-mujeres, hacer el comedor, eso por un lado. Y la otra era proyectarse en una reducción de costos de producción que era hacer nuestras propias cavas para la guarda de nuestros propios vinos y no tener que estar pagando afuera que es un costo muy elevado en este momento, entonces hemos reducido por lo menos esos costos...” (Rodolfo Masera, Bodega y Viñedos San Polo)*

En síntesis, la heterogeneidad de estrategias tanto de financiamiento como de posicionamiento en el mercado, de organización de los factores de producción, en el caso de las empresas de esta rama estudiada reflejaría la pluralidad de situaciones y posiciones en el mercado de las distintas empresas, que a su vez se encontraría relacionado con los momentos en el ciclo familiar y empresarial.

### **3. Conclusiones:**

La investigación partió de la idea que la Argentina está caracterizada por la coexistencia de dos modos de producción: la capitalista monopólica que es dominante y el modo de producción mercantil simple que se encuentra subordinado. La articulación que entre ellos se establece, posibilita la transferencia de excedentes de uno a otro, estableciendo además las posiciones económicas básicas que forman las relaciones de producción en la Argentina. Las formas de producción capitalistas típicas, basadas en el salario, se transforman en las relaciones dominantes de aquellas formas mercantiles simples, basadas en el trabajo familiar.

Ello nos hizo suponer que las PyMES que utilizan trabajo familiar en la industria de Mendoza, forman parte de las relaciones subordinadas de producción, por lo que necesitan estrategias que posibiliten su supervivencia. La alta heterogeneidad que caracteriza el sector de PyMES en nuestro país, nos permitió pensar que las estrategias desarrolladas han sido igualmente heterogéneas y variadas. Pero entre estas estrategias, basar la organización y producción en el trabajo de familiares, es uno de los mecanismos utilizados por un importante segmento de las PyMES de Mendoza, para poder seguir produciendo

Con el objeto de describir el contexto histórico en el que las PyMES industriales argentinas y en particular de Mendoza, tuvieron que desarrollar sus estructuras productivas y organizacionales; observamos que el proceso de industrialización de nuestra provincia, si bien presenta particularidades, puede comprenderse, en términos generales, a partir del comportamiento que tuvo a nivel nacional. Las políticas implementadas por los distintos modelos de acumulación tuvieron disímiles repercusiones favoreciendo, en algunos momentos, la acumulación de unos sectores en perjuicio de la acumulación de otros.

Dentro de estas rupturas detectamos un largo período desfavorable para el sector industrial, desde mediados de la década de los '70 hasta finales de los '90; sucedido por una política económica con dólar alto, donde comienzan a sucederse factores que cambian las condiciones de producción, estimulando algunos aspectos en el incremento de la actividad del sector PyMES industrial mendocino. Así momentos de gran expansión fueron seguidos por situaciones muy desfavorables, que produjeron

interrupciones en sus desarrollos productivos. Vimos períodos con alta densidad de PyMES sucedidos por momentos donde su participación ha ido disminuyendo.

Tal como arrojó la investigación precedente, la inestabilidad e interrupción de las políticas orientadas en distintos sentidos, afectó no sólo los perfiles productivos de la estructura industrial mendocina, sino también las trayectorias de las empresas pequeñas y medianas, internalizando en sus actores significaciones predominantemente conservadoras y defensivas. Ello demostró la influencia que el contexto económico ejerce sobre las empresas y sus posibilidades de subsistir.

En relación al estudio del trabajo familiar, las categorías analíticas existentes resultaron limitadas para la comprensión de las particularidades que adquiere esta categoría en nuestro país y en particular dentro de la industria mendocina en el sector metalmeccánico. Por ello, consideramos de significativa importancia avanzar en el estudio y desarrollo de herramientas teóricas que permitan la comprensión de los fenómenos propios de nuestras sociedades.

Respecto de la investigación anterior, encontramos que pueden establecerse algunas similitudes y diferencias entre la rama metalmeccánica y la agroindustria.

Las empresas estudiadas pertenecientes a la rama agroindustrial, pueden caracterizarse en términos generales por estar más orientadas al mercado externo, con una fuerte inclinación en la búsqueda de productos de máxima calidad en pocas cantidades. Como se vio, la reconversión productiva que sufrió el sector en general, y el vitivinícola en particular, volvería más exigentes las condiciones en que estas empresas deben organizar sus empresas.

Esta presión generada por la competencia parece forjar la idea muy arraigada de mantener la competitividad de la mano de la incorporación de tecnología, alcanzando estándares de calidad con certificaciones internacionales. Para ello, sus actores expresaron que el financiamiento es la única herramienta posibilitadora para mantenerse en el mercado.

A su vez, la necesidad de financiar la producción para expandir mercados, aumentar la calidad o achicar costos, ha vuelto indispensable la incorporación de personal calificado para diseñar proyectos de inversión y a su vez cumplir otras

funciones en la empresa. En este sentido es el trabajador familiar el que realiza el doble aporte.

Es decir, vimos que si bien los empresarios expresan cierta ambición en el crecimiento y ampliación de sus capacidades productivas, continúan prefiriendo que la gestión de sus empresas queden en pocas manos y fundamentalmente familiares. Impidiendo por ello la delegación del control, para continuar centralizando la toma de decisiones y manteniendo las formas tradicionales de organización.

Entre las similitudes más significativas, encontramos que sigue existiendo la misma contradicción en el traspaso de poder de dirección de la empresa, si bien el trabajador familiar es incorporado para cubrir funciones jerárquicas y de gestión, a la hora de tomar decisiones de gran importancia son los padres quienes determinan lo conveniente.

La informalidad en la organización de las tareas y responsabilidades, es una característica que también atraviesa a ambas ramas de actividad. Ello se traduce en la excesiva cantidad de tareas y horas de trabajo sobre aquellos trabajadores familiares que haciéndose cargo de “todo lo administrativo” se encuentran excluidos de la posibilidad de tomar las decisiones de trascendencia. Terminarían siendo empleado-dueños a cargo de toda la gestión de la empresa.

Entre las diferencias más evidentes observamos que existe una mayor propensión a ampliar mercados, a modernizar tecnologías de producción, a realizar grandes inversiones en la rama agroindustrial. Creemos que esto puede deberse a que el sector es más dinámico en su crecimiento, respecto de la dependencia que existe del sector metalmecánico, quienes trabajan fundamentalmente en correlación con la demanda del sector agroindustrial. Es decir, las orientaciones de mercado son distintas, mientras la metalmecánica trabaja principalmente para cubrir la demanda del mercado local y preferentemente la demanda de la agroindustria. Las empresas agroindustriales intentan conquistar mercados externos, más vastos y exigentes.

Además observamos en nuestras unidades de análisis actuales, la fuerte necesidad de mantenerse competitivos, para lo cual la incorporación de tecnologías, entienden es fundamental. Aquí, vimos que respecto de las inversiones, la opinión del propietario si bien es determinante, a diferencia de lo observado en la investigación



anterior, no existe tanto temor a arriesgar la empresa. Es decir, encontramos menos resistencia a buscar financiamiento, a trabajar con el sector financiero privado, y correr mayores riesgos, encarando grandes inversiones.

A su vez, esta fuerte orientación al mercado externo que encontramos en las empresas de estas ramas, obliga a sus protagonistas a pensar de forma más planificada los procesos de inversión y producción. La presencia de proyectos de inversión indican la prudencia y la necesidad de realizar estudios de mercado para la toma de decisiones. En esta tarea, el aporte de los familiares, calificados en estas áreas de conocimiento, resulta imprescindible. Su contribución se encuentra dado no sólo por el aporte del conocimiento en el área, que de otra forma debería subcontratarse implicando un costo adicional para la empresa; sino por la confianza que proporciona la incondicionalidad del vínculo.

En síntesis, en la investigación anterior encontramos que la idea de imprevisibilidad económica fuerza al desarrollo de capacidades de adaptación visiblemente cautelosas en sus dueños. Autofinanciarse, no exportar, no ampliar mercados, no aumentar la capacidad de producción, no emplear más personal, forman parte de las estrategias que aparecen discursivamente unidas a los temores de arriesgar lo adquirido, y organizan hasta en la actualidad sus relaciones de producción y organización. No fueron desde el comienzo proyectos familiares, sino que el ciclo de vida familiar y la necesidad de reproducir las empresas determinaron su conformación. La incorporación de los miembros de la familia implica la posibilidad de aumentar o disminuir sin costo ni conflicto, sin tener que contratar o despedir personal, facilita la capacidad de adaptación, propiciando una reacción mucho más rápida ante algún cambio de las condiciones del mercado. Simplemente los familiares trabajan más horas o días cuando lo demanda la situación, sin conflicto alguno.

En cambio, en las empresas de la agroindustria, si bien detectamos la existencia de flexibilidad de horarios e informalidad en el cumplimiento de las jornadas de trabajo, la incorporación de los miembros familiares, tendría más relación con la búsqueda de profesionalizar las áreas de gestión, y de garantizar la conducción de carácter familiar de la empresa, más que flexibilizar los factores de producción de manera que pueda expandirse o contraer la capacidad productiva y la adaptación en las condiciones de mercado. Por el contrario en estas empresas la expansión de la empresa se encuentra

siempre relacionada con la necesidad de financiar y arriesgar el capital acumulado. Es decir, que el trabajador familiar es principalmente incorporado en este sector para garantizar la continuidad de la tradición familiar en la conducción de la empresa.

Es decir, aquí también el contexto condiciona las estructuras organizacionales, pero en este sector la presión se ejerce para mantenerlas competitivas y tecnológicamente actualizadas de modo de mantener o aumentar su productividad. Es por ello que la incorporación de las nuevas generaciones profesionales, no sólo garantizan la continuidad de la tradición, que posee mucho peso simbólico en el sector, sino descomprime la necesidad de una planificación confiable, segura y competitiva.

Por otro lado, en las pequeñas empresas agroindustriales también vimos que el trabajo familiar encierra relaciones sociales particulares, que determinan no sólo la existencia de un salario o no, sino también el cálculo del mismo.

Las empresas familiares emplean a sus miembros por la confianza que inspira la relación familiar, el contratar personas ajenas a ellas, implicaría un costo mas elevado (rentas de lealtad), que aún destinándolo para ello, difícilmente logren la misma tranquilidad que inspira el trabajador familiar. Este valor aunque difícil de cuantificar, pocas veces es remunerado y todas ellas se realiza por fuera de la relación salarial. La compra de autos, casas son algunas de las formas por las que esa confianza es pagada.

El trabajo familiar aparece remunerado en apariencia, como cualquier otro asalariado que produce plusvalía en un tiempo determinado. Pero aquí, el salario no es determinado ni por la cantidad de horas trabajadas (como en el caso de los asalariados en las empresas típicas capitalistas), ni por la importancia y significación que reviste para la empresa, el trabajo del miembro familiar.

En las empresas familiares el concepto de salario se redefine, incluyendo además del pago por las horas socialmente necesarias, la transferencia de bienes como mecanismo que garantiza la incondicionalidad y confianza que aportan las relaciones familiares, posibilitando su mantenimiento.

Por ello, las categorías analíticas con las que se define al trabajo familiar, resultan limitadas para comprender las relaciones de producción que encierran las pequeñas y medianas empresas familiares de la industria metalmecánica mendocina.

Por ello, continuar definiendo la categoría “trabajo familiar” en relación a la presencia o no de remuneración, oculta relaciones de explotación que aparecen a su alrededor. Imposibilitando además conocer las particularidades que presenta el proceso productivo al interior de estas unidades de producción, que como vimos son predominantemente familiares y aportan una importante absorción de mano de obra en el sector industrial de Mendoza.

## **Bibliografía:**

- De Francisco, Andrés, 1992. “Explotación, clase y transición socialista: una década de marxismo analítico”. Política y Sociedad. Dpto. de Sociología I. Universidad Complutense. Madrid.
- Gago, D. 2004. “La economía: de la enmienda a la moderna industria mendocina”, en “Mendoza, Cultura y Economía”. Ed. Universidad Nacional de Cuyo.
- Gago, D. 1999. “Rupturas y conflictos en la historia económica de Mendoza”, Mendoza, CEIR.
- Gatto, F. y Yoguel, G., 1993. “Las pymes argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica”, en Kosacoff, B., “El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación”, Ed. Alianza,
- Jelin, Elizabeth, 1983. “Pan y Afectos: la organización doméstica en la producción y reproducción”. Terapia Familiar, año VI, diciembre, núm. 12.
- Kantis, H. 1996. “Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PyMES argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas”. Doc. De trabajo N° 73. CEPAL. Bs. As.
- Leonardi, V. y Viego, V. 1997. “Ambientes selectivos y estrategias dominantes. El caso de la PyMES localizadas en Bahía Blanca”. Univ. Nacional del Sur. Bs. As.
- Martin, J.F., 1992. “Estado y empresas: relaciones inestables”. EDIUNC, Mendoza.
- Marx Karl, 1849. “Trabajo asalariado y capital”. Edición Nueva Gaceta del Rin. Órgano de la Democracia. Berlín.
- Marx, Karl. 1968. “El capital”. Libro I. Ed. Siglo XXI. Madrid.
- Nun, José. 1999. “El futuro del empleo y la tesis de la masa marginal”. Revista Desarrollo Económico, vol.38, N° 152, Enero- Marzo. Buenos Aires, Argentina.
- Olin Wright, Erik. 1994. “Clases”, Siglo XXI, México.
- Roemmer, John E., 1989. “Teoría General de la Explotación y de las Clases”, Siglo XXI, Madrid,
- Storey, D. y Johnson, S. 1987. “Job generation and labour market changes”. Ed. Macmillan.
- Torrado, S., 1998. “Familia y Diferenciación Social. Cuestiones de Método”, Ed. Eudeba, Buenos Aires.
- Tokman, Víctor E. 2001. “De la informalidad a la modernidad”. Oficina Internacional del Trabajo, Santiago de Chile. Cap. I.

- Yáñez, Lilibeth y David, Diana. 2001. “Procesos de adaptación en el contexto de la economía globalizada. Las empresas agroindustriales de Mendoza”. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNC.
- Yoguel, G., 1998. “El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las Pymes”, en revista Desarrollo Económico, vol.38.
- Yoguel, G., Gatto, F., 1989. “La problemática de las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales: algunos aspectos metodológicos aplicados al caso argentino”. Documentos de Trabajo N° 18. CEPAL. Buenos Aires.