



# Rivar

REVISTA IBEROAMERICANA DE  
VITICULTURA, AGROINDUSTRIA  
Y RURALIDAD

Editada por el Instituto  
de Estudios Avanzados de la  
Universidad de Santiago de Chile

## BODEGAS SAN HUBERTO: INTEGRACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES EN LA PERIFERIA ARGENTINA, 1998-2023\*

San Huberto Wineries: Integration of  
Resources and Capacities in the Argentine  
Periphery, 1998-2023

Bodegas San Huberto: Integração de  
recursos e capacidades na periferia  
argentina, 1998-2023

**Marilyn Estefani D'Alessandro**  
Universidad Nacional de Chilecito  
La Rioja, Argentina  
<https://orcid.org/0000-0003-0887-4346>  
mdalessandro@undec.edu.ar

**Manuel Gonzalo**  
Universidad Nacional de Quilmes y  
Universidad Nacional de Chilecito  
La Rioja, Argentina  
<https://orcid.org/0000-0003-1719-5265>  
mgonzalo@undec.edu.ar

**Gabriela Starobinsky**  
Universidad Nacional de Chilecito  
La Rioja, Argentina  
ORCID [gstarobinsky@undec.edu.ar](mailto:gstarobinsky@undec.edu.ar)

**Vol. 12, N° 35, 214-233, abril de 2025**

ISSN 0719-4994

Artículo de investigación  
<https://doi.org/10.35588/3jmv3090>

**Brenda Micaela Yañez Mayorga**  
Universidad Nacional de Chilecito  
La Rioja, Argentina  
<https://orcid.org/0009-0004-5761-2961>  
[micaya96@gmail.com](mailto:micaya96@gmail.com)

### Recibido

28 de julio de 2024

### Aceptado

7 de setiembre de 2024

### Publicado

4 de abril 2025

\*La investigación se enmarca en el proyecto "Trayectorias empresariales en el Sistema Local de Innovación de Chilecito, La Rioja" (Financiamiento para el Estímulo y Desarrollo de Investigación Científica y Tecnológica, RR N° 882/2022, Anexo I, periodo de ejecución 2023-2024, financiado por la Universidad Nacional de Chilecito).

### Cómo citar

D'Alessandro, M.E., Gonzalo, M., Starobinsky, G. y Yañez Mayorga, B.M. (2025). Bodegas San Huberto: Integración de recursos y capacidades en la periferia argentina, 1998-2023. *RIVAR*, 12(35), 214-233.  
<https://doi.org/10.35588/3jmv3090>

## ABSTRACT

From a neo-Schumpeterian evolutionist perspective, this paper presents a case study on the business trajectory and the process of capability building of San Huberto Wineries, in Anillaco, La Rioja, Argentina. Its evolution has been driven by the development of a series of strategies and routines to face the productive and structural challenges of Anillaco, a region that is doubly peripheral due to its distance from Buenos Aires (1.250 kilometers) and from the wine center of La Rioja. Its belonging to a long-established winery business group has been key to its differentiation: it is positioned with higher production and commercialization than the headquarters of Mendoza and China; and within the Rioja wine industry it is particular for its integration of resources and capacities with Mendoza and Buenos Aires by producing and marketing wines with its own brand of La Rioja's origin. Although virtuous articulations are identified, relations with productive, S&T and governmental actors need to be strength in order deal with some challenges such as the organic reconversion and the development of wine tourism. The results of the research contribute to the understanding of the way in which La Rioja's viticulture is integrated into global viticulture based on its resources and capabilities.

## RESUMEN

Desde la perspectiva del evolucionismo neo-schumpeteriano, este trabajo aborda un estudio de caso sobre la trayectoria y el proceso de construcción de capacidades empresariales de Bodegas San Huberto en Anillaco, La Rioja, Argentina. Su evolución ha sido traccionada por una serie de estrategias y rutinas necesarias para enfrentar desafíos productivos y estructurales de Anillaco, región doblemente periférica por la lejanía tanto del puerto de Buenos Aires (1.250 kilómetros) como del centro vitivinícola riojano. Su pertenencia a un grupo empresarial de larga trayectoria ha sido clave para diferenciarse: dentro de su estructura de negocios vitivinícolas se posiciona con mayor producción y comercialización que las sedes de Mendoza y China; y al interior de la vitivinicultura riojana es particular por su integración de recursos y capacidades con Mendoza —y Buenos Aires— al producir y comercializar vinos con marca propia de origen riojano. Si bien se identifican articulaciones virtuosas a nivel productivo, organizacional y comercial, existen relaciones por potenciar con actores productivos, de CyT y gubernamentales de la región para enfrentar desafíos como la reconversión orgánica y el desarrollo del enoturismo. Los resultados de esta investigación contribuyen a la comprensión del modo en el que la vitivinicultura riojana se integra a la vitivinicultura global a partir del potencial de recursos y capacidades regionales.

## RESUMO

Desde a perspectiva do evolucionismo neo-schumpeteriano, este trabalho aborda um estudo de caso sobre a trajetória e o processo de construção de capacidades empresariais de Bodegas San Huberto em Anillaco, La Rioja, Argentina. Sua evolução tem sido movida por uma série de estratégias e rotinas necessárias para enfrentar desafios produtivos e estruturais de Anillaco, região duplamente periférica pela distância tanto do porto de Buenos Aires (1.250 quilômetros) como do centro vitivinícola riojano. Sua pertença a um grupo empresarial de longa trajetória tem sido chave para se diferenciar, pois dentro da sua estrutura de negócios vitivinícolas posiciona-se com maior produção e comercialização que as sedes de Mendoza e China; e ao interior da vitivinicultura riojana é particular por sua integração de recursos e capacidades com Mendoza —e Buenos Aires— ao produzir e comercializar vinhos com marca própria de origem riojano. Se bem identificam-se articulações virtuosas ao nível produtivo, organizacional e comercial, existem relações por potenciar com atores produtivos, de CyT e governamentais da região para enfrentar desafios como a reconversão orgânica e o desenvolvimento do enoturismo. Os resultados desta investigação contribuem à compreensão da forma em que a vitivinicultura riojana se integra à vitivinicultura global a partir do potencial de recursos e capacidades regionais.

## KEYWORDS

San Huberto wineries,  
La Rioja, Mendoza,  
vitiviculture.

## PALABRAS CLAVE

Bodegas San Huberto,  
La Rioja, Mendoza,  
vitivicultura.

## PALAVRAS-CHAVE

Bodegas San Huberto,  
La Rioja, Mendoza,  
vitivicultura.

## Introducción

El desarrollo de la vitivinicultura en Argentina, si bien es liderado por los actores de la provincia de Mendoza,<sup>1</sup> evidencia el aporte de otras provincias de menor relevancia nacional en términos de superficie y producción, pero con una importante trayectoria en la producción regional de vinos (INV, 2023). Asimismo, la dinámica productiva del nivel provincial no se produce de manera aislada, al contrario, es posible identificar relaciones a partir de las cuales los diferentes actores vitivinícolas interactúan en función de los recursos productivos y las capacidades que los destacan al interior del sector nacional.

Si bien la provincia de La Rioja aporta solo el 3% de la producción nacional y el 2% de las exportaciones de vinos (INV, 2023), se evidencia según investigaciones previas la existencia de cuatro bodegas de mayor envergadura que realizan importantes esfuerzos en materia de innovación e inserción y posicionamiento en la vitivinicultura global. Además de las ventajas agroecológicas, en relación a los niveles de altitud (para las zonas vitivinícolas entre 1.000 y 2.000 metros sobre el nivel del mar), tipos y calidad de suelos (arcillo calcáreo), y su clima semidesértico (fuerte radiación solar y escasa humedad), se destacan capacidades empresariales para la certificación de normas de producción internacionales,<sup>2</sup> la producción de uvas y vinos orgánicos, veganos y biodinámicos, la validación del *terroir* de diferentes regiones a través de Identificaciones Geográficas y Denominaciones de Origen, y el desarrollo exitoso de alianzas comerciales para la inserción internacional (Gonzalo et al., 2022; 2023; Pizarro Levi et al., 2022; D'Alessandro et al., 2021; Starobinsky et al., 2020).

Además, respecto de las relaciones que se verifican con la vitivinicultura mendocina, destacan los casos de Cooperativa La Riojana que posee viñedos y una bodega en Tupungato, Mendoza; Bodega Valle de La Puerta que comercializa parte de su producción de vinos, entre ellos orgánicos, con bodegas mendocinas, y Bodega Chañarmuyo —cuyo enólogo principal es mendocino— que vende uvas y presta servicios de elaboración de vinos a bodegas mendocinas a partir de acuerdos exclusivos (Gonzalo et al., 2022; 2023; Starobinsky et al., 2020; D'Alessandro et al., 2021).

Estas trayectorias empresariales permiten dar cuenta de las ventajas comparativas de los recursos riojanos —naturales, humanos, etcétera— y las capacidades para la producción vitivinícola que son demandadas desde la vitivinicultura mendocina, a la vez que dan indicios para la comprensión de la trayectoria de un actor vitivinícola en La Rioja que destaca por su origen mendocino: Bodegas San Huberto.<sup>3</sup> Su caso es particular, porque se posiciona en la vitivinicultura riojana desde el año 1998, como un actor con experiencia vitivinícola que encuentra en la Ley de Diferimientos Impositivos —deducción y prórroga del pago de impuestos de producción y ventas para estimular la inversión en proyectos agroindustriales en la provincia— y en la compra de la Bodega Menem S.A., una bodega con bajo dinamismo productivo y comercial, la oportunidad de extender su producción hacia La Rioja, en el Departamento Castro Barros, en la localidad de Anillaco, una zona rural riojana donde los problemas estructurales y productivos respecto de la escasez hídrica, altos costos de

1 En 2023 concentró el 64,23% de la producción de uvas y el 73,92% de la elaboración total de vinos en el país según datos estadísticos del Instituto Nacional de Vitivinicultura.

2 Como las normas ISO 9001, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufacturas, HACCP, Fair Trade, y otras normas para el ingreso a mercados internacionales específicos.

3 Disponible en <https://www.bodegassanhuberto.com.ar/>.

energía eléctrica, infraestructura de transporte deficiente, escasez de recursos humanos calificados y difícil retención de personal de otras provincias, entre otros, se profundizan aún más por la lejanía con los valles vitivinícolas riojanos.

En la actualidad, Bodegas San Huberto cuenta con viñedos y bodegas en Mendoza y en La Rioja; y destaca a nivel nacional por incursionar en la vitivinicultura china. Desde La Rioja, comercializa vino fraccionado bajo sus propias marcas e internacionalmente tiene presencia en países de los cinco continentes, aún en países productores, como Sudáfrica y Australia.

En este trabajo se aborda el caso de Bodegas San Huberto (en adelante San Huberto), a partir del análisis de la trayectoria de la bodega ubicada en la provincia de La Rioja, para reconocer y comprender el proceso de construcción de capacidades empresariales a partir de la integración de los recursos productivos, desde sus inicios en el año 1998 hasta la actualidad. Específicamente, se busca: en primer lugar, identificar y comprender el proceso de construcción de las principales capacidades que impulsaron su crecimiento; en segundo lugar, determinar el aporte y relevancia de los recursos riojanos en la dinámica empresarial bajo un contexto periférico de la vitivinicultura nacional; y, en tercer lugar, establecer las características más importantes que distinguen a San Huberto dentro del mapa de actores vitivinícolas riojanos. Así, esta investigación contribuye a la documentación de casos empresariales del sector vitivinícola de La Rioja, y a la comprensión del modo en el que la vitivinicultura riojana se integra a la vitivinicultura global a partir de relaciones productivas, comerciales y de gestión que se desarrollan desde La Rioja con distintos agentes a nivel provincial, nacional e internacional.

Luego de esta introducción, en la segunda sección se desarrolla el marco conceptual que orienta esta investigación, en la tercera sección se presenta la metodología de estudio de caso. La cuarta sección presenta el caso a partir de diferentes ejes de análisis. Finalmente, en la última sección, se presentan las reflexiones finales y las principales conclusiones del trabajo.

## Marco conceptual

El estudio del proceso de construcción de capacidades empresariales de San Huberto se analiza desde la perspectiva del evolucionismo neo-schumpeteriano a partir de la complementación de dos bloques conceptuales:

a) Recursos productivos y capacidades empresariales. El análisis de la construcción de capacidades empresariales y la dinámica de crecimiento de una empresa son analizadas por Penrose (1959) a partir de su teoría del crecimiento de la firma que concibe al crecimiento empresarial como un proceso dinámico y propio de cada empresa, en el que cobra relevancia la gestión de los recursos productivos heterogéneos y el desarrollo de conocimientos y capacidades para generar servicios empresariales (Penrose, 1959; Gonzalo, 2012). En presencia de oportunidades productivas, la alerta emprendedora y la capacidad directiva competente de la gerencia para tomar decisiones son claves al combinar y coordinar los recursos para producir servicios diferenciados y competitivos más allá de las limitaciones relacionadas al mercado o a la incertidumbre o riesgo (Penrose, 1959; Taboada, 2007). Sobre estos antecedentes, Teece (2003, 2012) integra al análisis el enfoque de las capacidades dinámicas para profundizar en los procesos de reconfiguración de las capacidades empresariales y desarrollo de estrategias de diferenciación frente a cambios en contexto competitivo y ante nuevos desafíos específicos.

Continuando con esta línea, Nelson (1991) enfatiza la relevancia de la alineación entre objetivos, estrategias y capacidades centrales de la empresa, en la cual la innovación y la capacidad de innovar resultan claves (Nelson, 1991; Nelson y Winter, 1982). El proceso de construcción de capacidades vinculadas a la innovación -productiva, comercial, organizacional, etc.- si bien requiere del uso y transferencia de conocimiento científico, también se materializa en rutinas internas como resultado de procesos de aprendizajes informales basados en la experiencia, acumulación de conocimientos e interacción de los recursos humanos a partir de procedimientos operativos de la firma; así los conocimientos y capacidades al interior de la empresa se construyen a través de prácticas de aprendizajes como “aprender haciendo”, “aprender con el uso”, “aprender con la interacción”, “aprender a aprender” (Johnson, 1992; Lundvall y Johnson, 1994; López, 1998).

b) Sistemas de innovación. Este enfoque plantea la identificación de vinculaciones externas de la empresa que dan lugar a la dinámica innovativa, entendiendo como vinculación a las relaciones e interacciones con agentes externos a nivel organizacional, institucional y productivo que tienen como finalidad mejoras tecnológicas u organizacionales a partir de vínculos formales o de cooperación. En particular, en los sistemas regionales de innovación, con características de desarrollo tecnológico, económico y social específicas, la construcción de capacidades empresariales e innovativas de la región está influenciada por la existencia y virtuosidad de tales vinculaciones para generar y transferir nuevo conocimiento, y aplicarlo (Asheim et al., 2016; Cooke et al., 1998; Tödtling y Trippl, 2011; Cassiolato y Lastres, 2008; Starobinsky, 2017; Niembro, 2017).

Por ejemplo, en el particular caso de sistemas regionales de innovación periféricos, se observa escasa vinculación entre actores que, en combinación con el bajo nivel de desarrollo tecnológico, escasez de mano de obra calificada, deficiencia en infraestructura, y otras a nivel socioeconómico, limitan la construcción de capacidades y la creación y circulación del conocimiento (Borello, 2015; Starobinsky, 2017; Gonzalo, 2016; Niembro y Starobinsky, 2021). Lo anterior no implica la inexistencia de capacidades empresariales, sino la necesaria conducción de esfuerzos y estrategias de articulación por parte de las firmas para crecer y permanecer en un mercado competitivo (Starobinsky et al., 2020; Pizarro Levi et al., 2022; D'Alessandro et al., 2021; Gonzalo et al., 2023).

## Metodología

El abordaje metodológico de la investigación parte de un estudio de caso, metodología considerada como una de las más acordes para aprehender la realidad, e investigar la organización y evolución de las instituciones, empresas y fenómenos en general (Yin, 1984). Además, resulta ser una herramienta de análisis cualitativo flexible al incorporar diversas perspectivas teóricas, evidencia empírica y contextual, para explicar relaciones y vínculos, analizar procesos de cambios y/o describir perfiles empresariales (Eisenhardt, 1999; Yin, 1984). Esta metodología resulta relevante para los objetivos del trabajo ya que, a partir de la complementación de diversas fuentes de información cualitativas y cuantitativas, permite reconstruir e interpretar cómo y porqué tuvo lugar el proceso evolutivo de San Huberto en La Rioja, según los puntos de vista de sus actores clave, lo cual, al relacionarse con los bloques conceptuales, permite una mejor comprensión del objeto de estudio en su contexto periférico específico.

En este estudio, de tipo exploratorio-descriptivo, la recolección de información se llevó a cabo en dos instancias, en la primera, se realizó una intensiva búsqueda de información secundaria en internet a partir de visitas al sitio web<sup>4</sup> y redes sociales oficiales de la empresa,<sup>5</sup> y posteriormente se reforzó y complementó con información relevada de notas periodísticas digitales relacionadas al caso de estudio publicadas entre los años 1998 y 2023. Esta primera etapa dio lugar a la selección de dimensiones a analizar y cuestiones relevantes a profundizar. En segunda instancia, se recurrió a la entrevista abierta, en base a cuestionarios semi-estructurados, y a la observación directa, a partir de la visita a las instalaciones de la bodega en Anillaco. La selección de tales técnicas se corresponde con las ventajas de obtener mayor riqueza informativa en los temas de interés para el caso, captar los puntos de vistas de los entrevistados, y contar con la posibilidad de interactuar con los sujetos para repreguntar y profundizar, así como observar situaciones y procesos reales. Por su parte, la selección de los informantes clave a ser entrevistados se hizo en función de los roles que ocupan en relación a las dimensiones de análisis del caso, la idoneidad y disposición a brindar información relevante.

La ronda de entrevistas inició en agosto de 2023, con una entrevista presencial a un perfil de alto mando del área administrativa y productiva de la bodega de Anillaco, la cual duró 1.30 hora y contó con un recorrido por las instalaciones de las plantas de elaboración y crianza, y de fraccionamiento. Durante los meses septiembre-noviembre de 2023, se condujeron dos entrevistas virtuales a empleados con perfiles administrativo y técnico, con una duración aproximada de 1 hora cada una, y una breve entrevista telefónica a un perfil de alto mando del área económica-financiera. En general, las entrevistas estuvieron orientadas a indagar, en función del perfil profesional-técnico y el rol de cada entrevistado en la empresa, sobre las siguientes dimensiones de análisis: características generales de la empresa (cantidad de empleados, organigrama, infraestructura, maquinarias y equipos, etcétera), trayectoria evolutiva, principales transformaciones productivas, comerciales y de inserción externa, recursos y capacidades críticos, dinámica de la gestión organizacional y de la innovación, y vínculos establecidos en el sistema de innovación.

La desgrabación y procesamiento de la información de las entrevistas se realizaron de manera artesanal (Yin, 1984), siguiendo los lineamientos del cuestionario, con el propósito de resaltar los aspectos relevantes y acordes al abordaje teórico. Para complementar se recurrió a los apuntes tomados durante las entrevistas, se mantuvo contacto telefónico con cada entrevistado para validar datos y clarificar interpretaciones, y se reforzó el análisis del caso con documentos técnicos provistos por la empresa.

La sistematización de toda la información relevada se ordenó de acuerdo con los objetivos de investigación, en particular para comprender el proceso de construcción de capacidades se analizó la trayectoria evolutiva a partir de la división en etapas de acuerdo a las principales transformaciones e hitos organizacionales, productivos, tecnológicos, innovativos y comerciales; en tales etapas también se identifica la relevancia de los recursos riojanos en la dinámica empresarial, así como las estrategias y vínculos que desarrolló la empresa para

4 Disponible en <https://www.bodegassanhuberto.com.ar/>.

5 Facebook Bodegas San Huberto e Instagram @bodegas\_sanhuberto.

enfrentar los desafíos en un contexto periférico de la vitivinicultura nacional; finalmente, para establecer las particularidades de San Huberto al interior de la vitivinicultura de La Rioja se realizó una caracterización general de la empresa y se integró el análisis con investigaciones realizadas por los autores sobre las principales bodegas del sector vitivinícola de la provincia de La Rioja (Starobinsky et al., 2020; Pizarro Levi et al., 2022; D'Alessandro et al., 2021; Gonzalo et al., 2022, 2023).

## Análisis del caso

### Presentación del caso San Huberto

El modelo empresarial de Bodegas San Huberto destaca por su origen mendocino, su actividad vitivinícola integrada en La Rioja y su incursión productiva en China. En particular, entre los aspectos operativos de la unidad productiva de La Rioja radicada en las localidades de Anillaco y Aminga (Figura 1), destaca por la transformación productiva, comercial y tecnológica experimentada en poco más de veinte años, en relación a la tecnificación en viñedos en las 220 ha cultivadas, la moderna tecnología industrial, el uso de la capacidad instalada por encima del 90% con un plantel permanente de alrededor de 35 personas, que se extiende a casi 60 por las contrataciones temporales. En la bodega de Anillaco produce cuatro líneas de vinos entre las que se destacan las líneas *premium* Nina y Aminga, una línea de jugo natural de uva, una línea de champagne que se fracciona en Mendoza; y, recientemente, la línea de refresco de uva. Con predominio del mercado interno (80%), concentra la comercialización principalmente en Buenos Aires y exporta el 20% a distintos países de los cinco continentes, siendo los principales Inglaterra (Europa), Estados Unidos (América), China (Asia), Australia (Oceanía) y Sudáfrica (África), entre otros<sup>6</sup> (Tabla 1).

**Figura 1.** Ubicación geográfica de Bodegas San Huberto en La Rioja, Argentina  
*Figure 1. Geographic location of San Huberto wineries in La Rioja, Argentina*



Fuente: adaptación de imágenes extraídas del Instituto Geográfico Nacional de la República Argentina.  
Source: adapted from images taken from the National Geographic Institute of Argentina.

6 Como Uruguay, Perú, Brasil, Paraguay, Polonia, Austria, Holanda, Dinamarca, República Checa, Taiwán, Singapur, Japón, etétera.

**Tabla 1.** Evolución de las principales características de Bodegas San Huberto en La Rioja, Argentina, 1998-2023

*Table 1. Evolution of the main characteristics of San Huberto wineries in La Rioja, Argentina, 1998-2023*

Dimensión	1998	2023
Hectáreas	Menos de 100 ha con viñedos en Anillaco	220 ha con viñedos en Aminga y Anillaco
Varietades	Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot, Syrah, Chardonnay Torrontés, Chablis, Riesling, Borgoña.	Colección ampelográfica: Chardonnay, Chenin, Semillón, Sauvignon, Viognier, Torrontés*, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Malbec, Bonarda, Syrah, Merlot, Petit Verdot, entre otras
Tecnología primaria	Sistema de conducción en parral, labores de poda y cosecha manual	Sistema de conducción en espaldero, riego presurizado por goteo, prepoda mecánica, cosecha mecanizada (85%)
Tecnología industrial	Piletos de cemento, maquinaria antigua. Elaboración y fraccionamiento de vinos finos en bodegas mendocinas (Luján de Cuyo)	Procesos automatizados: filtro tangencial sustentable, generador de nitrógeno, prensas neumáticas, tanques de acero inoxidable, central de frío, fraccionadora automática, entre otros
Capacidad de producción	2.000.000 litros de vinos	5.000.000 litros de vinos
Elaboración anual	Sin datos	4.500.000 litros de vinos
Empleo directo	Sin datos	35 trabajadores permanentes, 100 trabajadores temporales (promedio anual)
Productos	Grappa, vinos varietales en damajuana y vinos finos de selección	Vinos (alta gama, reserva, clásico, dulce natural, espumante, varietales, blends), jugo de uva y refresco de uva
Líneas	Vinos finos (Menem), Varietales (Varón de la chacra)	Alta gama (Aminga, Nina7, Gran Nina, Nina Gold, Cosecha tardía, entre otras) Reserva (Cabo de Hornos, San Huberto, Sade, entre otros) Clásico (Punto devil, San Huberto, Ugarteche, entre otros) Espumante (Nina, Chaumont) Jugo de uva (Dogliani)
Comercialización	Mercado interno	80% mercado interno - 20% mercado externo
Principal destino interno	La Rioja	Buenos Aires
Principal destino externo	Sin inserción comercial externa	Inglaterra

\*Se trata de la variedad Torrontés Riojano, pero como no certifica la Denominación de Origen Controlada (DOC) Torrontés Riojano, se comercializa como Torrontés. Fuente: elaboración propia en base a información relevada en las entrevistas e informes técnicos de la empresa. \*This is the Torrontés Riojano variety, but since it does not certify the Controlled Denomination of Origin (DOC) Torrontés Riojano, it is marketed as Torrontés. Source: own elaboration based on information gathered in interviews and technical reports from the Company.

7 La línea de vinos de alta gama de San Huberto se llama Nina en honor a una abuela de la familia Spadone.

La historia de San Huberto se remonta al año 1921 en Luján de Cuyo, cuando la familia Spadone adquirió la emblemática bodega de la familia Pincolini,<sup>8</sup> y realizó una gran inversión tecnológica a partir de la importación de maquinarias y equipos de producción vínica de mayor calidad y tanques de acero inoxidable. En la provincia de La Rioja, su historia productiva inició en el año 1998, en la localidad de Anillaco, Departamento Castro Barros, cuando el empresario mendocino Carlos Spadone, gerente fundador del Grupo Spadone, con múltiples rubros de actividades económicas, y con trayectoria política en Argentina, compró acciones de la Bodega Menem S.A. y constituyó una sociedad con Carlos Menem (expresidente argentino) bajo una nueva denominación: "Bodegas San Huberto".<sup>9</sup>

Si bien no se cuenta con estadísticas oficiales sobre la dinámica empresarial de Bodega Menem S.A., su producción se orientó principalmente a la elaboración de grappa, vinos varietales en damajuanas y vinos finos de selección de las variedades Chablis y Borgoña. Sin embargo, cuando se conformó la nueva sociedad, el estado de la bodega en términos productivos y tecnológicos no resultó ser el óptimo para expandir y mejorar la performance de la empresa: contaban con menos de 100 ha con viñedos, antigua maquinaria para elaboración, vasijas y piletones de cemento con una capacidad total de 2.000.000 de litros de vino.

Es en este contexto que el Grupo Spadone, aprovechando los beneficios de la Ley de Diferimientos Impositivos N° 22.021/79 que establecía un régimen especial de franquicias tributarias para el estímulo económico al sector agroindustrial de la provincia de La Rioja, tal como sucedió en otros casos de la industria vitivinícola riojana, inició un rápido proceso de transformación productiva traccionada por la modernización tecnológica y una particular estructura organizacional que dio lugar al posicionamiento comercial en el mercado nacional e internacional y alentó una incursión productiva en la vitivinicultura china a partir de la compra de una bodega elaboradora de vinos. En la última década, este trayecto evolutivo tuvo su continuidad en el desarrollo de una dinámica innovativa que consolidó articulaciones tecno-productivas.

En la actualidad, la unidad productiva de La Rioja se posiciona con mayor relevancia productiva y comercial que la histórica bodega en Mendoza y más aún que la bodega instalada en China: la unidad productiva de Mendoza cuenta con 125 ha y opera como bodega trasladista a través de la venta y prestación de servicios de elaboración de vino a granel a otras bodegas de la zona; mientras que la bodega en China,<sup>10</sup> con una capacidad de elaboración de 8.000.000 de litros de vino y comercialización a granel, no ha logrado alcanzar los resultados esperados debido a la difícil adaptación de las variedades de vid a las condiciones climáticas, los bajos rendimientos, los altos costos y la baja calidad de los vinos obtenidos (OVA, 2021), por lo que en los últimos años el grupo empresarial fue cediendo su participación en la sociedad, y hoy sólo posee un 10% de las acciones societales.

8 Se trata de una familia inmigrante de Italia, encabezada por el viñatero y bodeguero Pablo Pincolini, dueño de vastas fracciones de tierra cultivada y pionero en la actividad vitivinícola en la zona de Luján de Cuyo.

9 Las existencias de vinos de la marca Menem se comercializaron internamente hasta agotar stock.

10 Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/economia/spadone-compro-una-bodega-en-china-nid528951/>.

## Claves del desarrollo empresarial: etapas evolutivas e hitos destacados

A lo largo de su trayectoria empresarial se han construido capacidades, sorteado obstáculos y aprovechado oportunidades que le han permitido alcanzar hitos relevantes a través de diversas etapas que impulsaron su crecimiento y posicionamiento en la industria vitivinícola global desde una región que es doblemente periférica: se encuentra alejada tanto del puerto de Buenos Aires —a más de 1.200 km— como del centro vitivinícola de La Rioja —alrededor de 200 km— (Figura 2).

**Figura 2.** Línea evolutiva de Bodegas San Huberto en La Rioja, Argentina  
*Figure 2. Evolutionary line of San Huberto wineries in La Rioja, Argentina*



Fuente: elaboración propia en base a información relevada en las entrevistas e informes técnicos de la empresa. Source: own elaboration based on information gathered in interviews and technical reports from the Company.

### **Consolidación de capacidades y transformación productiva (1998-2001)**

Luego de la capitalización y constitución de San Huberto en 1998, el plan de inversión inició en los años 2000, con fondos propios del grupo empresarial y con el desembolso de un crédito por parte del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE). La transformación se orientó a la producción de vinos finos *premium*, *de mayor calidad* y *precios competitivos*, en un contexto en el que la tendencia de demanda era creciente tanto a nivel nacional como internacional.

La idea del Grupo Spadone, o de don Carlos Spadone en su momento, era también empezar a apuntar a lo que él creía, y que terminó siendo el *boom* del vino fino en botella. La damajuana iba a ir desapareciendo paulatinamente e iba a ser el boom de los vinos varietales finos en botella. (Entrevistado 3)

El primer paso fue la transferencia desde la unidad productiva de Mendoza hacia La Rioja de un profesional en Enología de larga trayectoria y con orientación en vinos finos, quien fue asignado como Gerente Administrativo y Enólogo principal. Luego, se avanzó en la expansión de viñedos hacia Aminga, localidad contigua a Anillaco, cuyas condiciones particulares del terroir, como el microclima y altura de 1.450 msnm resultaban óptimas para la producción de vinos finos y aún no habían sido explotadas. La gestión de los viñedos

fue coordinada por un Ingeniero Agrónomo<sup>11</sup> especializado en vitivinicultura, oriundo de Bolivia, pero radicado en Chilecito. Tanto en Anillaco como en Aminga se procedió a la plantación de nuevas variedades de vid, se compraron plantines en Mendoza de las cepas Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Malbec, Bonarda, Syrah y Merlot y se importaron otros desde Francia, como los de la cepa Petit Verdot.

Dentro de La Rioja hay cuatro o cinco lugares que son únicos para producir vinos, y para producir vinos de calidad. Entonces, por eso decidieron invertir acá... era posible obtener vinos de calidad y potenciar lo que se hacía. Acá es imposible competir con vinos básicos con cualquier otro lugar porque somos los únicos... estamos lejos... los costos son altos... hacemos un vino diferente, de muy buena calidad, diferencial. Ni mejores, ni peores que otros, lo que pasa es que siempre nos terminan comparando con Mendoza, pero Mendoza tiene un montón de lugares, de valles. Este es un lugar determinado en el país, de altura, porque estamos a 1450 metros de altura, entonces es un lugar diferencial en donde se producen vinos de calidad, si no, no estaríamos acá, no habríamos progresado nunca. (Entrevistado 1)

La transformación continuó a nivel industrial, se amplió y modernizó toda la bodega por medio de la compra de maquinarias y equipos de última generación y vasijas de acero inoxidable, importadas desde Francia, Italia y Alemania; y se instaló un Laboratorio Enológico equipado para análisis básicos de elaboración y trazabilidad. La bodega duplicó su capacidad de elaboración a 5.000.000 de litros y se construyó, además, una planta de fraccionamiento que se conectó a la planta de elaboración a través de un vinoducto aéreo. A nivel de recursos humanos, se contrataron dos perfiles técnicos en Enología, oriundos de Mendoza, y personal de Anillaco y localidades cercanas como Aminga, Pinchas y Aimogasta para ser capacitados en el área de Bodega. Hasta ese entonces, la inversión del Grupo Spadone más que triplicó el valor inicial de la sociedad, por lo que Carlos Menem perdió porcentaje societario, y vendió sus acciones al Grupo Spadone que pasó a ser el único propietario de la bodega.

Así, en esta etapa se destacan como hitos la reorientación hacia la producción de vinos *premium*, la expansión y reconversión productiva a nivel primario y la inversión en modernización de maquinarias y equipos de vanguardia.

### **Reingeniería organizacional y expansión de mercados (2002-2009)**

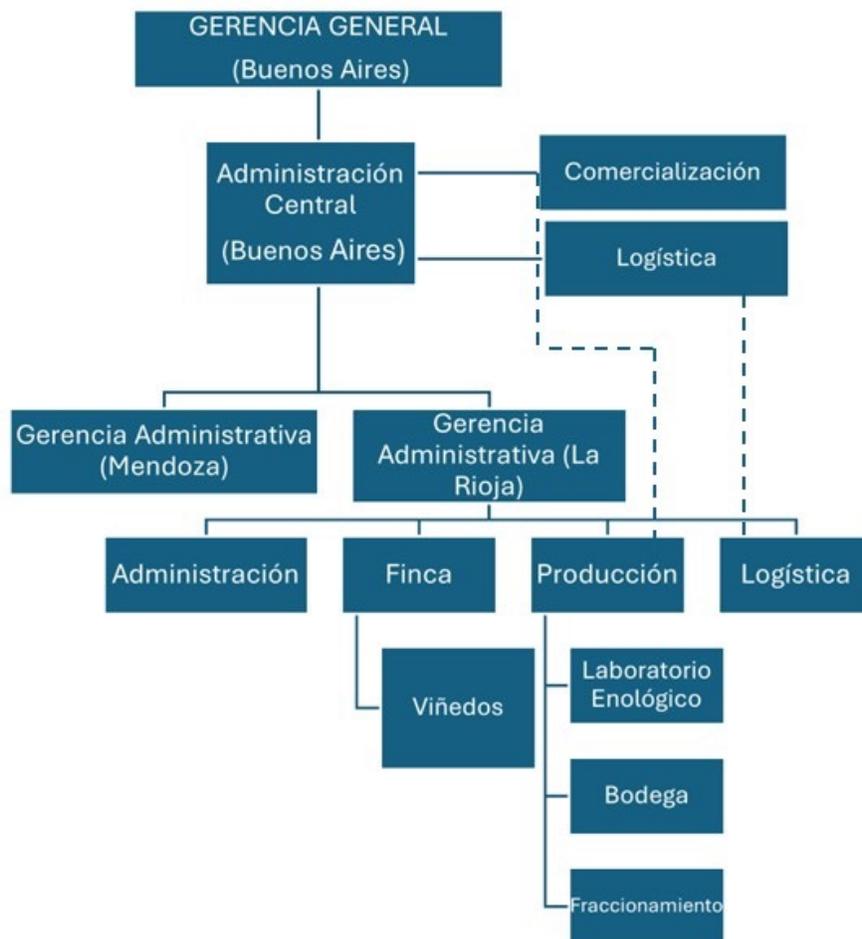
En esta etapa se identifican como principales hitos a: la integración de la bodega de Anillaco a la Administración y Comercialización del Grupo Spadone en Buenos Aires, la primera innovación en producto novedosa para el mercado nacional, el posicionamiento en el comercio interno, la incursión productiva en China y el ingreso a los mercados internacionales.

Hacia el año 2002, bajo una nueva estructura empresarial, el Gerenciamiento General y la Administración se establecieron en Buenos Aires donde se centralizó la comercialización y la logística, a través de sus correspondientes áreas, y desde donde se articuló directamente

11 Realiza el trabajo *part time*, puesto que también está a cargo de viñedos de otras bodegas reconocidas como Bodega Chañarmuyo.

con las gerencias de Mendoza y de La Rioja. La estructura instalada en La Rioja se dividió en cuatro áreas: a) Administración, para atender cuestiones referentes a recursos humanos (organización de turnos y tareas, pago de sueldos) y proveedores locales (compra de insumos corrientes y de menor incidencia económica); b) Finca, para el manejo de los viñedos ubicados en Aminga y Anillaco; c) Producción, conformado por los sectores de Laboratorio Enológico, Bodega y Fraccionamiento —articula continuamente con el área de Comercialización— y d) Logística, que funciona de manera articulada con el área de Logística central (Figura 3).

**Figura 3.** Organigrama de Bodegas San Huberto en La Rioja, Argentina  
*Figure 3. Organizational chart of San Huberto wineries in La Rioja, Argentina*



Nota: las líneas discontinuas representan la relación directa entre áreas centrales y locales. Fuente: elaboración propia en base a información relevada en las entrevistas. Source: own elaboration based on information gathered in interviews. Note: the dashed lines represent the direct relationship between central and local areas.

La ubicación en el centro económico del país resultó estratégica para el desarrollo del mercado interno, las áreas de Comercialización y Logística con recursos humanos de Buenos Aires y una articulación permanente con las áreas de Producción y de Logística local, dieron impulso a la comercialización de vinos a partir de estudios de mercado que identificaron tendencias y oportunidades productivas, así como potenciales clientes.

Tenemos ventajas desde el punto de vista organizacional digamos, ellos tienen una estructura formada desde hace mucho, desde el principio de la empresa. Ahí están los dueños, hay un contacto directo permanente, hoy en día con la tecnología todo es más fácil. No te podría decir que hay una desventaja. Ventajas, desde mi punto de vista, sí, porque vos tenés, por ejemplo, lo que es la central del sindicato, AFIP, los trámites más complejos [se realizan] en Buenos Aires. Todas las cuestiones burocráticas y administrativas que requiere la empresa, ¿no? En ese sentido, creo que es ventajoso. Y desde el punto de vista comercial, principalmente, es mucho más ventajoso para la bodega, dado que ellos tienen todo el proceso integrado en Buenos Aires. (Entrevistado 2)

La trayectoria vitivinícola exitosa en Mendoza, y el rápido desarrollo en La Rioja, afianzaron las capacidades productivas junto a la competitividad de los recursos y evidenciaron los primeros resultados. Por ejemplo, en el año 2002 tuvo lugar la primera innovación a nivel de mercado nacional: el primer vino Petit Verdot, de varietal puro y alta gama, elaborado y comercializado en Argentina, una creación del Enólogo principal bajo la marca exclusiva Valle de Aminga. “Nosotros le decimos a esto ‘Valle de Aminga’, no existe el valle de Aminga, pero quedó una marca que la creamos nosotros”, comenta el Entrevistado 1.

Desde el año 2003 se sumaron dos nuevos desafíos: la inserción comercial en los mercados externos, y la expansión productiva a nivel internacional a través de la integración a un grupo de empresarios para invertir en la compra de una bodega en la localidad de Huailai, en China. Esta apuesta tuvo sus razones en la nueva dinámica de China como país productor y consumidor de vinos y en las relaciones establecidas por el presidente del Grupo Spadone, y el gobierno chino, a través de su gestión como presidente de la Cámara Argentino-China de Producción, Industria y Comercio.

Hacia el final de los años 2000, la inversión productiva y tecnológica se consolidó con la dinámica comercial que resultó en la expansión a nivel de mercado interno, principalmente en Buenos Aires, a través de cadenas de súper e hipermercados, así como también mayoristas, minoristas, vinotecas y restaurantes de nivel medio y alto del país, y en el posicionamiento en los mercados internacionales, en particular en Inglaterra.<sup>12</sup> En el año 2010 adicionó a su estructura comercial y de distribución, un sistema de comercialización *on line con ventas a domicilio* y centro de atención telefónica propio, a través de un “círculo privado de amantes del vino”, denominado Embajador Wine Club (EWC).<sup>13</sup> “La empresa está entre las veinte primeras empresas en comercialización del país. A pesar de que somos chicos”, asegura el Entrevistado 1. Y agrega:

En exportación, nosotros, lo que más exportamos son los que se llaman *entrylevel*, que son los vinos iniciales de menor costo de los varietales, cabernet, por ejemplo, el que dice “Malbec Don Carlos” va a Inglaterra... Tenemos muchas líneas de producción, muchos niveles de calidad. Pero la mayor parte que se exporta es el que se llama *entrylevel*, que es el vino que más se exporta en el país. Después están los niveles de más alta gama, que valen más, se venden menos y se exportan menos. (Entrevistado 1)

12 Disponible en <https://exportargentina.org.ar/companies/249>.

13 En <https://www.embajadorwineclub.com.ar/>.

### Consolidación de la dinámica innovativa: nuevos procesos y productos (2010-2023)

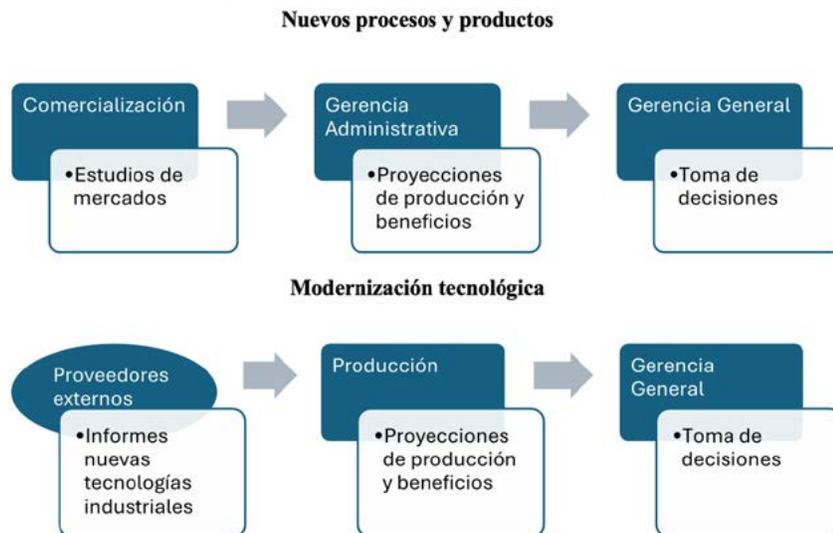
Desde los años 2010, la evolución de San Huberto fue traccionada por importantes esfuerzos de innovación. A nivel primario, se implementó la cosecha mecánica a partir de la adquisición de una cosechadora, y luego se avanzó en la tecnificación de la poda a través de la compra de una prepodadora.<sup>14</sup>

La idea es que vayamos avanzando más, porque es muy difícil acá conseguir mano de obra realmente. Muchos quieren trabajar en negro, y realmente es difícil trabajar en negro. Más siendo una empresa que tiene cierta visibilidad, vos no podés tener a una persona en negro. Entonces, no conseguís gente y cada vez menos. Cada vez la idea es tecnificar lo más posible... si consigo trabajadores para la bodega, no consigo para el viñedo. (Entrevistado 1)

A nivel industrial, se consolidaron vinculaciones. Por un lado, se desarrolló una interesante relación con los proveedores extranjeros a través del asesoramiento sobre nuevas tecnologías disponibles en la industria vitivinícola global, el financiamiento para la compra de máquinas y equipos, y la prestación de servicios de instalación y capacitación del personal y, por otro lado, se definió la interconexión entre áreas internas para la gestión de la innovación en nuevos productos y procesos, a partir de la cual el área de Comercialización a través de estudios de mercados define con el área de Producción que procesos y productos se podrían implementar de acuerdo a la demanda, y luego se eleva el informe detallado al Gerente General para la toma de decisión, como así también para la modernización tecnológica, que inicia con la información brindada por proveedores de máquinas y equipos para la industria, la cual es evaluada por el equipo de Enólogos y elevada al Gerente General para la decisión final (Figura 4).

**Figura 4.** Dinámica de gestión de la innovación

*Figure 4. Innovation management dynamics*



Fuente: elaboración propia en base a información relevada en las entrevistas. Source: own elaboration based on information gathered in interviews.

En el año 2014, la empresa certificó por primera vez la norma de Buenas Prácticas de Manufactura<sup>15</sup> (BPM) a través del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM); lo que dio lugar a una nueva organización del proceso productivo industrial e impulsó un proceso de capacitaciones virtuales de recursos humanos con perfiles profesionales y técnicos sobre nuevos productos y procesos enológicos. Con relación a la capacitación en el uso de la nueva maquinaria y equipos, se capacitó a los 5 operarios permanentes del sector de Bodega, quienes a su vez capacitaron a 30 operarios contratados en época de vendimia.

El resultado de esta nueva dinámica se tradujo en la automatización de procesos a partir de la adquisición de nuevas maquinarias y equipos entre los que se destacan el filtro tangencial, las centrifugadoras que optimizan los procesos de limpieza de los vinos, prensas neumáticas de acero inoxidable de origen francés e italiano, elaboradoras de vinos con tecnología francesa, un generador de nitrógeno,<sup>16</sup> una central de frío con 300.000 frigorías, entre otros. Se instaló una línea de fraccionamiento, de origen italiano, automática (3.500 botellas), a excepción de la introducción de la botella y el embalaje, con una velocidad de fraccionamiento de una botella por segundo. En complemento se expandió la sala de tanques y barricas con alrededor de 168 tanques de acero inoxidable con capacidad de almacenamiento de hasta 50.000 litros cada uno, y casi 1.000 barricas de origen francés y americano.

Tenemos mucho equipamiento... filtro tangencial de última tecnología, que no usa tierra, que es sustentable, por llamarlo de alguna forma, y que tampoco produce residuos contaminantes. Pero si tenés una falla o necesitas un servicio, tenés que traer al técnico... Generamos nuestro propio nitrógeno con este generador, y también hay que atenderlo con servicios. La centrifugadora necesita también mantenimiento... hay una parte que la podemos hacer nosotros, pero hay unas específicas que son más técnicas, y sobre todo si hay programas que hay que actualizar, tenemos que traer al técnico... allá [en Mendoza] el técnico va a tu bodega, te cobra el servicio, pero acá tenés que pagarle el transporte, el flete o los kilómetros que hace de viáticos y el hospedaje, porque no te lo hace en un día. (Entrevistado 1)

Otros resultados que se destacan en esta etapa son innovaciones en el proceso de cosecha tardía, crianza en barricas, y en nuevos productos como vinos varietales, *blends*, espumantes, vinos dulces naturales que combinan las distintas variedades blancas o vinos rosados a partir de variedades tintas y blancas, vino en lata, y jugo de uvas.

Límites, digamos, para generar productos, no creo que tengamos. Podemos hacer miles de blends, miles de ensayos. Tenemos barricas... lo que queremos hacer, lo podemos hacer. Pero sí, creo que el límite hoy es la situación económica. (Entrevistado 3)

Así, en esta etapa se identifican importantes hitos como la nueva organización para la gestión de la innovación, la práctica de actividades de innovación entre las que sobresale la

15 Las Buenas Prácticas de Manufactura se orientan a la obtención de productos seguros para el consumo humano a partir de estrictas normas de higiene y modo de manipulación.

16 El nitrógeno aporta a la calidad del vino y disminuye los riesgos de oxidación.

adquisición de máquinas y equipos para la producción primaria e industrial; la certificación de la norma BPM; la adopción de nuevos procesos enológicos y la automatización de procesos industriales, y la innovación en nuevos productos novedosos para la empresa y la vitivinicultura provincial.

## Vinculaciones tecnológicas y financieras

En la trayectoria de San Huberto en La Rioja es posible identificar vinculaciones puntuales en el plano financiero y tecno-productivo que, en cierto modo, aportaron al logro de importantes resultados innovativos que promovieron el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En el plano financiero, en los inicios de San Huberto se destaca la articulación con el BICE a partir del financiamiento otorgado para la transformación productiva y modernización tecnológica. Años más tarde, tiene lugar una interacción con el Consejo Federal de Inversiones a través de misiones comerciales que permitieron la presentación de los productos San Huberto en ferias internacionales, y también a partir de una línea de financiamiento para negocios de exportación. Dos décadas después, en el año 2022, se presenta una articulación puntual con la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente del Ministerio de Economía de la Nación, a partir de la aprobación de un aporte no reembolsable (ANR) para el financiamiento de un proyecto de reconversión orgánica<sup>17</sup>. Luego, en el año 2023 se identifica la interacción con Banco Rioja a través del otorgamiento de un crédito para la inversión productiva en la compra de maquinaria para bodega y la construcción de un pozo de agua para riego.

En el plano tecno-productivo, desde el año 2003 tiene lugar la articulación con el Gobierno de China a través de la Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio que resultó en la compra de una bodega en el país asiático. Años más tarde, en la década del 2010, destacan las relaciones de asesoramiento, financiación y capacitación con proveedores internacionales de la industria vitivinícola (Francia, España, Alemania), que dieron como resultado la tecnificación y optimización de procesos y calidad de los vinos. También resalta la vinculación con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial que brindó asesoramiento y capacitación durante el proceso de certificación de normas BPM, que a su vez dio origen a la constante articulación con el IRAM como organismo certificador.

Vale mencionar también que en Anillaco se encuentra el Centro Regional de Investigaciones Científicas y Transferencia Tecnológica de La Rioja (CRILAR), sin embargo, dado que la producción vitivinícola aún no se encuentra entre sus líneas de investigación, no se ha logrado concretar una vinculación tecnológica, ni el aprovechamiento de la cercanía del CRILAR con la bodega de Anillaco. Además, si bien integra la Cámara de Bodegueros Riojanos y la Cámara Riojana de Productores Agropecuarios y por ello forma parte del proyecto enoturístico provincial "La Ruta del Torrontés Riojano"<sup>18</sup> no lleva a cabo acciones conjuntas con estas organizaciones, ni ha desarrollado prácticas enoturísticas que se desprenden de

17 Sin embargo, dado el contexto inflacionario, se desestimó la entrega porque los fondos no cubrirían los costos reales del proyecto.

18 Disponible en <https://vinosypasiones.com/2023/01/04/la-rioja-el-enoturismo-marca-do-por-la-ruta-del-torrontes/>.

tal proyecto, la larga distancia a la que se ubica San Huberto respecto de las principales bodegas y organizaciones radicadas en el Departamento Chilecito y la falta de una dinámica interactiva frecuente se presentan como los principales limitantes para la vinculación.

## Reflexiones finales y conclusiones

La experiencia empresarial de San Huberto en La Rioja resulta novedosa y particular al interior de la vitivinicultura riojana. Si bien se caracteriza por su origen mendocino, destaca por otorgar identidad riojana a sus vinos *premium* y posicionar a la bodega de Anillaco productivamente por encima de la bodega de Mendoza. Esto es un aspecto diferencial del caso presentado, no solo al considerar las problemáticas estructurales de La Rioja y Anillaco, y su sector productivo, sino también porque evidencia una dinámica de integración con Mendoza distinta a las de otras bodegas riojanas que prestan servicios de elaboración y comercializan su producción de vinos.

Otro aspecto crucial que diferencia a San Huberto en la vitivinicultura provincial es su estructura administrativa y comercial centralizada en Buenos Aires, la ubicación en el centro económico y comercial del país ha aportado a un esquema de comercialización y distribución exitoso de vinos fraccionados con marcas propias en el mercado interno y externo, lo que demuestra una dinámica de mayor agregado de valor en relación a bodegas riojanas que practican un esquema de comercialización de vino de traslado o granel. No menos importante es resaltar que la pertenencia a un grupo empresarial de larga trayectoria nacional, con inversiones en variados rubros, da cuenta de la existencia de capacidades empresariales y de gestión que se han traducido, por ejemplo, en una relación productiva con China y otros actores de la vitivinicultura internacional, más allá de las relaciones comerciales habituales que mantienen las demás bodegas riojanas.

En línea con el abordaje teórico, desde la óptica de Penrose (1959), es posible reflexionar en torno a la construcción de capacidades basada en la dinámica gerencial y particular de San Huberto: una gerencia general con capacidades de dirección, gestión e inversión, articulada con una gerencia local que destaca por su experiencia enológica y su capacidad innovativa. En este sentido, y en complemento al enfoque de las capacidades dinámicas de Teece (2003), la evolución de San Huberto ha sido traccionada por una serie de estrategias necesarias para enfrentar los desafíos productivos, estructurales y de desarrollo de La Rioja frente a oportunidades de mercado. Fue necesaria la reconversión productiva a nivel primario a partir de la puesta en valor del terroir de Aminga, el desarrollo de una colección ampelográfica de cepas de vid y la reorientación productiva hacia vinos de calidad *premium* ante la imposibilidad de competir en el mercado de vinos básicos dado los costos de producción. La tecnificación en viñedos, la mecanización de las tareas de poda y cosecha y la automatización de procesos también han resultado relevantes para hacer frente a problemas estructurales de escasez hídrica y de desarrollo, como la escasez de mano de obra. Vale decir que, con relación a los recursos productivos, el caso combina el potencial de los recursos naturales de La Rioja, recursos financieros, la capacidad enológica y de gestión de recursos humanos de la vitivinicultura de Mendoza y las capacidades en comercialización y distribución de Buenos Aires.

Se evidencia también que la innovación ha sido importante en el sendero de crecimiento de San Huberto como resultado de la alineación de objetivos, estrategias y capacidades

centrales (Nelson, 1991). En el análisis del caso destacan innovaciones en productos novedosas para la industria vitivinícola provincial como la comercialización del vino en lata y el refresco de uva, y otras a nivel de mercado nacional como la elaboración y comercialización del primer vino de la variedad Petit Verdot del país. El desarrollo de una dinámica de gestión de la innovación ha definido una importante vinculación con proveedores extranjeros, así como una interconexión entre las diferentes áreas de la empresa que proveen información para la toma de decisiones sobre innovación en procesos e inversión tecnológica.

Dado el contexto periférico de La Rioja, la construcción de capacidades ha tenido lugar a través de la transferencia de recursos humanos mendocinos que han desarrollado rutinas y procesos de aprendizajes basados en dinámicas como “aprender con la interacción” y “aprender haciendo” (Johnson, 1992; Lundvall y Johnson, 1994; López, 1998), a partir de la transferencia interna de conocimientos y procedimientos desde empleados profesionales y técnicos a operativos, así como desde empleados permanentes a temporales. Esto ha resultado en una estrategia para encarar la escasez de mano de obra calificada que enfrenta la empresa por ser la única bodega vitivinícola en la localidad. Cabe destacar también que la mayoría de los empleados pertenecen al plantel de recursos humanos desde los inicios de la bodega en Anillaco.

Sin embargo, y contrario a otras bodegas de La Rioja, quedan aún desafíos por encarar en el contexto actual de la vitivinicultura global. Tanto la finca como la bodega no cuentan con certificación orgánica, si bien en el último año el objetivo fue iniciar la reconversión a vid orgánica, la falta de financiamiento ha representado un límite y llevó a postergarlo, y considerar la posibilidad de obtener la certificación como bodega elaboradora de vinos orgánicos. También queda pendiente la explotación del enoturismo, aunque para ello es necesario consolidar el desarrollo del sector de Turismo del Departamento Castro Barros como política del Estado provincial.

Estas limitaciones podrían ser resultado de la ubicación geográfica de Anillaco, aislada de los valles vitivinícolas de La Rioja. Sin bien San Huberto está integrado a través de registros en instituciones productivas y vitivinícolas locales, evidencia una falta de articulación con los actores a nivel local y regional, por ejemplo, en el análisis de vinculaciones no presenta articulación con el CRILAR con sede en Anillaco, y esto se evidencia como una falla sistémica en la falta de convergencia entre necesidades de desarrollo productivo regional y capacidades científicas. En este sentido, desde el enfoque de los Sistemas Regionales de Innovación, aunque el caso evidencia articulaciones puntuales con agentes provinciales, nacionales e internacionales que dieron lugar a importantes resultados virtuosos en innovación en el plano productivo, organizacional y comercial, existen relaciones con el sector vitivinícola y científico provincial que podrían potenciarse, así como la integración de la bodega con el gobierno provincial para fomentar el desarrollo del enoturismo.

## Bibliografía

- Asheim, B., Grillitsch, M. y Trippel, M. (2016). Regional Innovation Systems: Past – Present – Future. En R. Shearmur, C. Carrincazeaux y D. Doloreux (Eds.), *Handbook on the Geographies of Innovation* (pp. 45-62). Edward Elgar Publishing.
- Borello, J. (2015). Geografía de la innovación en la Argentina: Primer análisis regional basado en datos sobre PYMES. En G. Peretti, N. Gómez y N. Finelli (Eds.), *Tendencias y desafíos de la geografía en el siglo XXI*. Universidad Nacional del Litoral.
- Cassiolo, J. y Lastres, H. (2008). Discussing Innovation and Development: Converging Points between the Latin American School and the Innovation Systems Perspective. *Globelics Working Paper 2008-02*.
- D'Alessandro, M., Gonzalo, M., Filipetto, S. y Starobinsky, G. (2021). Valle de La Puerta: Recursos, capacidades y vínculos para la internacionalización empresarial desde Chilecito, La Rioja, Argentina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo* 9(3), 3-25.
- Eisenhardt, K. (1999). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Gonzalo, M. (2012). *El proceso de crecimiento de las gacelas tecnológicas en Argentina: cuatro casos de estudio*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de General Sarmiento. <https://repositorio.ungs.edu.ar/handle/UNGS/21>
- \_\_\_\_\_. (2016). Territorio y capacidades en Brasil y Argentina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo* 4(1), 01-10.
- Gonzalo, M., D'Alessandro, M. y Yañez Mayorga, B. (2023). Vinos de altura y enoturismo: Un estudio de caso desde la periferia de La Rioja, Argentina. *Actualidad Económica* 33(111), 19-33.
- Gonzalo, M., Pizarro Levi, E., D'Alessandro M. y Starobinsky, G. (21 al 23 de septiembre de 2022). Diagnóstico productivo y lineamientos de políticas orientadas al Sector Vitivinícola de La Rioja, Argentina. En *XXVII Reunión Anual Red Pymes Mercosur*. Bariloche, Argentina.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV). (2023). *Estadísticas vitivinícolas*. Instituto Nacional de Vitivinicultura. <https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas>
- Johnson, B. (1992). Institutional Learning. En B.A. Lundvall (Ed.), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning* (pp. 23-44). Pinter.
- López, A. (1998). La reciente literatura sobre la economía del cambio tecnológico y la innovación: una guía temática. *I&D Revista de Industria y Desarrollo*, 1(3), 1-67.
- Lundvall, B. y Johnson, B. (1994). The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42. <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>

- Nelson, R. (1991). Why do Firms Differ, and How Does it Matter? *Strategic Management Journal*, 12(52), 61-74. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121006>
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Niembro, A. y Starobinsky, G. (2021). Sistemas regionales de ciencia, tecnología e innovación en la periferia de la periferia: Un análisis de las provincias argentinas (2010-2017). *Estudios Socioterritoriales Revista de Geografía*, 30, 097. <https://doi.org/10.37838/unicen/est.30-311>
- Observatorio Vitivinícola Argentino (OVA) (2021). *El mercado chino del vino. Informes y novedades, mercados y consumidor*. Observatorio Vitivinícola Argentino. <https://www.observatoriova.com/2021/07/el-mercado-chino-del-vino/>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pizarro Levi, G., D'Alessandro M., Filipetto S., Starobinsky G. y Gonzalo M. (2022). Trayectoria socio-productiva, estructura empresarial, tendencias y desafíos del Torrontés Riojano. *RIVAR* 9(25), 191-210. <https://doi.org/10.35588/rivar.v9i25.5434>
- Starobinsky, G. (2017). *Sistema local de innovación: Vinculaciones y esfuerzos tecnológicos en el sector olivícola de la provincia de La Rioja*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Quilmes. <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2176>
- Starobinsky, G., Gonzalo, M., Filipetto, S. y D'Alessandro, M. (2020). Dinámica de mercados y esfuerzos tecnológicos en un sistema de innovación periférico: La Riojana Cooperativa Vitivinifrutícola. *RIVAR* 7(20), 67-87. <http://doi.org/10.35588/rivar.v7i20.4477>
- Taboada, E. (2007). Teoría del crecimiento de la empresa. La perspectiva de Edith Penrose. En E. Taboada (Coord.), *Hacia una nueva teoría de la empresa. Elementos desde la economía institucional contemporánea* (pp. 135-155). Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco y Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuagimalpa.
- Teece, D. (2003). Explicating Dynamic Capabilities: Asset Selection, Coordination, and Entrepreneurship in Strategic Management Theory. *Berkeley Business and Public Policy Working Paper BPP-98*. University of California.
- \_\_\_\_\_. (2012). Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies* 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Tödting, F. y Tripl, M. (2011). Regional Innovation Systems. En P. Cooke, B. Asheim, R. Boschma, R. Martin, D. Schwartz y F. Tödting (Eds.), *Handbook of Regional Innovation and Growth* (pp. 455-466). Edward Elgar.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research*. Sage.