

## **LA GRANJA PONS. DESARROLLO Y DECADENCIA DE UNA EMPRESA VITIVINÍCOLA URUGUAYA (1888-1944)**

**Daniele Bonfanti<sup>1</sup>**

**Resumen:**

Hijo de un inmigrante español, Diego Pons fue uno de los pioneros de la vitivinicultura en Uruguay. Su empresa supo incorporar durante mucho tiempo la tecnología adecuada para la producción de vino de calidad. Sin embargo, a partir de finales de los años treinta, la bodega comenzó su decadencia, hasta su venta en 1944, unos meses antes de la muerte de su fundador. Este trabajo representa una descripción analítica del desarrollo, apogeo y decadencia de esta empresa, en el cual se examinará el comportamiento concreto de un empresario frente a los cambios técnicos sectoriales y a la organización del circuito de comercialización.

**Palabras claves:** Vitivinicultura, Uruguay, Empresa vitivinícola, Cambio tecnológico.

**Abstract:**

Son of a Spanish immigrant, Diego Pons was one of the pioneers of wine culture in Uruguay. For a long period of time his enterprise could incorporate technology to produce wine of high quality. But since the 1930s, the wine cellars business began to decline until the cellars were sold in 1944, few months before the founder's death. This work analyses the development, rise and fall of this enterprise, and it is focused on the entrepreneurial practices, the technical changes and the market organization.

**Key words:** Wine production, Uruguay, Wine companies, Technological Change.

### **De empresarios diferenciados a empresarios especializados: evolución esquemática del desarrollo vitivinícola**

Las crisis económicas de 1873 y de 1890, y las tensiones sociales por éstas provocadas, fortalecieron en un sector de la clase dirigente la convicción de que solamente a través de la diferenciación productiva y la expansión de la agricultura el país se habría librado de las fluctuaciones del mercado internacional y de los conflictos consecuentes. Para este grupo formado en su gran mayoría por hombres de reciente enriquecimiento y aglutinado en la Asociación Rural del Uruguay (ARU), la vitivinicultura resultaba atrayente por distintas razones.

El cultivo de la vid, como toda actividad agrícola, era considerado el instrumento más idóneo para promover el disciplinamiento y asentamiento de la mano de obra en la campaña, elementos básicos para garantizar una pacificación interna, cuyo afianzamiento entraba en crisis en cada coyuntura económica desfavorable. Además, la demanda de vino registraba un continuo crecimiento, influida por el aumento demográfico provocado por la corriente migratoria proveniente de los países mediterráneos, cuya dieta incorporaba

---

<sup>1</sup> Centro de Estudios Interdisciplinarios Latinoamericanos (CEIL). Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Magallanes 11200, Montevideo, Uruguay, Correo electrónico: tanobonfanti@gmail.com

este producto como elemento básico. La fase de implantación de la agroindustria se caracterizó por la instalación de bodegas con una elevada capacidad de elaboración en relación al tamaño del mercado y de viñedos de grandes extensiones que intentaban suplir una menguada producción vitícola.

La convicción que la elite modernizante tuvo en esta apuesta se puede vislumbrar en la respuesta frente a la crisis ecológica provocada por la filoxera.<sup>2</sup> Luego de que en la década de los noventa del siglo XIX este parásito fue detectado en las vides uruguayas, a pesar del carácter incipiente del sector, se procedió a una completa reconversión y, en unos pocos años, retomó la senda del crecimiento, particularmente intensivo.

Conseguida la sustitución de las importaciones luego de la primera guerra mundial, se puede evidenciar el ascenso de un nuevo sector de productores exclusivamente dedicado a la vitivinicultura y con escasa diferenciación, conformado por antiguos aparceros y arrendatarios que habían alcanzado la propiedad y por pequeños comerciantes que habían desplazado sus intereses hacia la producción.

Los nuevos empresarios se caracterizaron por la fuerte integración de las diferentes fases de la producción –agrícola, industrial y comercial– y abandonaron completamente las pretensiones disciplinadoras que habían caracterizado a los precursores. Asimismo, se mostraron mucho menos sensibles a la problemática de la calidad, tema sobre el cual los pioneros habían insistido particularmente en su prédica aunque menos constantemente en su práctica, entre otras cosas porque el mercado había dado señales de una fuerte polarización entre un sector de mayores recursos que se resistía a sustituir los vinos importados por la producción nacional y otro mucho más sensible al precio que a la calidad.<sup>3</sup> Las características de la demanda y la marcada especialización de los nuevos productores estimularon una elevada productividad que otorgó al sector rasgos cíclicos que llevaron hacia crisis de sobreproducción o subconsumo.

Esta situación se superó sólo cuando, en la década del treinta, el Estado, respondiendo a las presiones y a las solicitudes de las gremiales empresariales, intervino adquiriendo los excedentes de vino, en un proceso de reglamentación que estimulaba la sobreproducción.

En este trabajo se intentarán examinar las modalidades de adecuación a estas transformaciones por parte de uno de los precursores de la vitivinicultura uruguaya, Diego Pons.<sup>4</sup> La investigación se enfrenta con el tradicional problema representado por la limitación de las fuentes, que testimonian solamente una parte del recorrido del

---

<sup>2</sup> La filoxera es una enfermedad de la vid provocada por el pulgón *Viteus vitifoliae* (antes llamado *Phylloxera vastatrix*). Este parásito, inofensivo para las raíces de las vides americanas, tuvo un efecto destructivo en las vides europeas cuando fue introducido casualmente en el viejo continente en la segunda mitad del siglo XIX, llegando a amenazar de extinción a la misma viticultura. En Uruguay, la filoxera fue detectada por primera vez en 1888 en Salto y en 1893 en Canelones. A partir de esa fecha se diseminó por todo el país.

<sup>3</sup> Un reflejo de esta fragmentación del mercado en “El problema de los vinos extranjeros”, en *El Imparcial*, Montevideo, año 1, n. 204, 25 de marzo de 1925, p. 1 y “Comentarios sobre la cosecha de una de 1925”, en **Revista de la Unión de Viticultores y Bodegueros del Uruguay**, Colón, año III, n. 23, abril de 1925, pp. 6-7.

<sup>4</sup> Una primera versión de este trabajo ha sido presentada en el simposio “Fracasos y ciclos de vida de las empresas en Latinoamérica. Una aproximación histórica” del 1<sup>er</sup> Congreso Latinoamericano de Historia Económica - 4<sup>as</sup> Jornadas Uruguayas de Historia Económica, desarrollado en Montevideo, del 5 al 7 de diciembre de 2007. Aprovecho para agradecer el comentario que, en aquella ocasión, realizara María Inés Barbero.

empresario. Concientes de las restricciones heurísticas que tiene este trabajo, creemos que este examen ofrece un conjunto de informaciones relevantes para comprender el desarrollo vitivinícola en Uruguay.<sup>5</sup>

### Un típico recorrido empresarial

La trayectoria empresarial de Diego Pons tiene muchos puntos en común con la de los otros pioneros de la vitivinicultura: una formación cultural en ámbito migratorio,<sup>6</sup> la acumulación en la industria y en el comercio previa a la inversión en el sector agropecuario, una prolongada actuación política en el Partido Colorado y gremial en la ARU, tempranos vínculos con la masonería.

Hijo del constructor menorquín Bernardino Pons Tutzó y de la argentina (oriunda italiana) María Cipolina (o Sipolina), Diego Pons nació en Montevideo el 21 de febrero de 1862, primero de seis hijos. El examen de la cadena migratoria, estructurada sobre la base de la consanguinidad y las relaciones en el lugar de origen, no es sencillo. Los Pons eran de Mahón y tenían parientes en Barcelona. Sin embargo, la difusión del apellido en Menorca a veces impide establecer con exactitud si los Pons con los cuales Diego se relacionó en el Río de la Plata eran parientes o simplemente homónimos.<sup>7</sup>

Entre 1871 y 1876 se trasladó, con parte de su familia, a Barcelona. A su regreso a Montevideo en 1880, fue habilitado como contador público por el Juzgado de Comercio, título que le permitió trabajar por un breve período como tenedor de libros en un registro de importación. En 1883 la familia Pons constituyó con otro miembro de la elite modernizante, Juan Martirené, una empresa de importaciones y exportaciones que, en la tradición familiar, quedó con el nombre de La Barraquita.

La escasa información nos permite reconstruir solo parcialmente el desarrollo de este emprendimiento. Sabemos que experimentó varias reestructuras en su composición societaria, aunque siempre tuvo al frente un miembro de la familia luego de que en 1888 Martirené se retirara de la firma. En diciembre de 1901 se constituyó como *Sosa y Pons*, dirigida por el hermano de Diego, Bernardino hijo y su primo Manuel Sosa Pons, quien administraba una filial en Buenos Aires. La actividad principal de *Sosa y Pons* fue la importación de madera de Estados Unidos y Paraguay.<sup>8</sup> En 1920 la firma se reestructuró en dos sociedades. La primera, Grupo Barraca y Aserradero Juan Pons (tercer hermano), muy probablemente fue pensada para relevar a Bernardino padre en la actividad edilicia

<sup>5</sup> Quisiéramos resaltar la aptitud de Ricardo Varela y su familia, que desde hace tiempo ofrecen a los investigadores su disponibilidad, tiempo y paciencia.

<sup>6</sup> Por ámbito migratorio entendemos un espacio cultural compartido por los inmigrantes y sus directos descendientes que “por su formación, ideas, experiencias, mentalidades, espíritu de empresa, participaron de la matriz europea de sus padres”. Este espacio cultural pautó la actuación empresarial del sector modernizante de la elite uruguaya de finales del siglo XIX, Alcides Beretta, “Inmigración europea y pioneros en la instalación del viñedo uruguayo”, en Alcides Beretta (coord.), **Del nacimiento de la vitivinicultura a las organizaciones gremiales: la constitución del Centro de Bodegueros del Uruguay**, Montevideo, Trilce, 2008, pp. 19-33.

<sup>7</sup> De todas maneras, es llamativo que Pons se mantuviera al margen de todos los eventos de la colectividad española.

<sup>8</sup> Reginald Lloyd (dir.), **Impresiones de la República del Uruguay en el Siglo Veinte**, Londres, Greater Britain Publishing Company Limited, 1912. p. 423.

(en efecto, Bernardino murió en 1926). La segunda, Pons Hermanos S. A., profundizó las actividades comerciales con la región y, de manera particular, con Paraguay, tanto que, en el momento de la muerte de Diego Pons en 1944, tenía su sede central en aquel país.

El casamiento con María Martínez Bresquet, de la cual se separó en 1922, y los emprendimientos económicos con su concuñado Matías Fresnedo contribuyeron a fortalecer una red social que permitió potenciar y extender el área de las actividades económicas. En la década de 1890, Pons fue administrador y luego liquidador de la sucesión Fresnedo, experiencia que lo llevó a integrar la directiva de la empresa vitivinícola mendocina Trapiche S.A. como vocal.<sup>9</sup>

La actividad empresarial de Diego Pons estuvo acompañada por una destacada participación pública. Desde 1893 hasta 1898 fue presidente de la ARU, de la cual fue también vocal en 1904-1905. Su presidencia se destacó por la inauguración de la primera Exposición de Ganadería y Agricultura en 1895 y por profundizar, desde las columnas de la revista de la asociación, la prédica a favor de la diferenciación productiva y la difusión de innovaciones tecnológicas en el agro. Además, fue presidente por tres períodos consecutivos (1894-1896) de la Sociedad Vitícola Uruguaya, emprendimiento de la ARU en la Cruz (Florida) destinado a la capacitación de la mano de obra rural desempleada y que, rápidamente, se había transformado en una de las principales bodegas del país. Siempre en representación de la gremial ruralista, fue miembro del directorio del recién fundado Banco de la República en 1898.

Luego de haber desempeñado diferentes cargos administrativos, en 1899 fue electo diputado por Tacuarembó por el Partido Colorado. En 1901 asumió como Ministro de Hacienda. Abandonado el ministerio en 1902, al año siguiente fue electo senador por Salto. En 1904 fue nombrado vicepresidente de dicha Cámara y presidente en 1905. Entre 1911 y 1914 fue nuevamente diputado, esta vez por Canelones. En 1916 fue nombrado miembro del directorio del Banco Hipotecario, cargo que conservó hasta 1920. Culminó su carrera como Embajador Extraordinario y Ministro Plenipotenciario en Italia, entre 1925 y 1930, año en que se retiró de la actividad pública para residir en su granja de Canelones hasta su muerte. Esta descollante trayectoria se caracterizó por la prudencia en los posicionamientos partidarios, que le permitió quedarse al margen de las numerosas contiendas internas al partido de gobierno, conservando una respetada neutralidad.

La misma circunspección lo llevó a mantener separada, en el límite de lo posible, su actividad política de la privada. Desde que fue llamado a integrar la recién creada Comisión Nacional de Vitivinicultura en 1895, Pons participó en todos los ámbitos gubernamentales dedicados al estudio de los problemas del sector siendo mentor y redactor de la primera ley general sobre el sector de 1903. Sin embargo, como los otros pioneros, prefirió actuar como “técnico” en lugar de “político” y, en este sentido, su

---

<sup>9</sup> Al momento de su muerte Matías Fresnedo tenía un crédito de 232.239 pesos argentinos con el bodeguero y político mendocino Tiburcio Benegas. La experiencia en Trapiche fue aprovechada por Pons para estrechar relaciones comerciales con Argentina, en el marco de un proceso de inversiones en el exterior promovidas por el sector modernizante de la elite uruguaya, Patricia Barrio, **Empresarios vitivinícolas y Estado en tiempos de crisis y de expansión económica, Mendoza 1900-1921**, Mendoza, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, 2007, pp. 142-154 y Raúl Jacob, **Cruzando la frontera**, Montevideo, Arpoador, 2004.

constante empeño por fortalecer el desarrollo vitivinícola fue voluntariamente solapado, casi escondido.

### **Constitución y modalidades de financiación de la empresa**

El 12 de marzo de 1888 Bernardino y Diego Pons compraron a la sociedad Pons y Martirené un terreno de 163 hectáreas y 8.095,82 metros en la zona cercana al pueblo Joaquín Suárez (Departamento de Canelones), por \$ 6.000 en oro sellado al contado y \$ 6.000 a un año de plazo. Posteriormente adquirieron nuevas fracciones hasta alcanzar una superficie total de 399 has.

Las adquisiciones efectuadas a firmas que el mismo Pons poseía se reiteraron en el tiempo. El 27 de marzo de 1895 Bernardino vendió su parte de la granja a su hijo Diego quien, el 6 de setiembre del mismo año, hipotecó a favor de Francisco González por 12.000 pesos oro a un interés del 9% anual. La cancelación de esta hipoteca se efectuó el 9 de octubre de 1900. El 8 de setiembre de 1906 la granja fue nuevamente hipotecada a favor de la cuñada Amelia Martínez de Fresnedo por \$ 25.000 al 5%. El 1° de junio de 1909 se canceló esta obligación y, el mismo día, se hipotecó nuevamente, en esta ocasión a favor de Francisco Pérez Mariño y otros. Al año siguiente Diego Pons vendió su establecimiento a la sociedad Granja Pons S.A., que integraba junto a algunos de sus hermanos. El 4 de setiembre de 1914 la volvió a adquirir a la sociedad. En 1917 realizó una nueva hipoteca en beneficio del padre y los dos hermanos varones por \$45.000, saldada parcialmente en 1919, 1923, 1925 y, definitivamente, en 1930, año en que obtuvo un préstamo por parte del Banco Hipotecario de \$11.000 financiado a 30 años, que fue cancelado el 9 de octubre de 1944. El 16 de julio de 1932 hipotecó a favor del Banco de la República por \$55.000. En 1934 la hipoteca fue ampliada a \$ 80.000. El 21 de abril de 1939 fue cancelada pero el mismo día se volvió a hipotecar, una vez más con el Banco Hipotecario, por un valor de \$ 28.800.

Las reiteradas hipotecas y compraventas evidencian tres niveles estratégicos diferentes. En primer lugar, la tendencia a obtener las financiaciones en el ámbito de la red social que Pons integraba. Con la excepción de la primera hipoteca a favor de Francisco González en 1895 y de la tercera, a favor de Pérez Mariño de 1909 (personajes con los cuales, por lo menos hasta el momento, no hemos encontrado relaciones que trascendieran el empréstito) las restantes operaciones inmobiliarias se efectuaron dentro de la familia. En segundo término, se evidencia el uso de las hipotecas como fuente de financiación, como resultado de su adecuación a un contexto caracterizado por las dificultades para acceder al crédito. Solamente cuando las instituciones bancarias (Banco de la República, Banco Hipotecario) se consolidaron, Pons recurrió a ellas, aunque es probable que este cambio en las modalidades de financiación fuera el resultado de una fractura en la red familiar, como veremos luego. Por último, particularmente en los primeros tres casos, encontramos una correspondencia entre la obtención de las hipotecas y la expansión productiva de la granja. El establecimiento tenía en su núcleo original 163 hectáreas. En 1896, luego de la hipoteca con Francisco González, su extensión aumentó a 235. En 1917, posteriormente a la hipoteca a favor de Bernardino, Juan y Bernardino hijo, la extensión alcanzó las 312 has y 8.174,62 m<sup>2</sup>.

La modificación en la estructura de la empresa, de sociedad colectiva a sociedad anónima, acontecida en 1910, correspondió a la necesidad de despersonalizar el riesgo, particularmente elevado por efecto de los cambios institucionales y sociales que se estaban llevando a cabo en el período. De todas maneras, y más allá de la forma organizacional que tuvo la firma, Pons mantuvo siempre el control efectivo de su empresa.

### **La apuesta a una producción diferenciada**

La *Granja Pons* estuvo organizada como un establecimiento agropecuario moderno, en el cual el cultivo de la viña y la bodega resultaron ser el emprendimiento central, aunque no el único. Su ubicación tenía la ventaja de hallarse en la cercanía de una estación del ferrocarril, lo que garantizaba una comunicación rápida con Montevideo, principal centro de consumo.

La comparación entre diferentes descripciones de época y los datos a disposición muestran, además de la magnitud de la inversión, que desde el principio la empresa contó con una importante dotación técnica y que su evolución posterior se limitó a un ensanchamiento de su extensión y a una reubicación de los diferentes cultivos.

En 1890 el viñedo, destruido por la *peronóspora* en 1889 e inmediatamente reconstruido, tenía una extensión de 16 cuadras (aproximadamente 21 hectáreas y media). Completaban el establecimiento un vivero con cepas importadas de Chile, una plantación de pinos para la industria maderera, árboles frutales y hortalizas, una pequeña lechería y una “majada refinada”. Además, se había edificado un chalet para los propietarios rodeado por varios jardines, una casa para los peones y tenía en funcionamiento un sistema de riego para los cultivos.<sup>10</sup>

La bodega fue construida en 1894 y ampliada y reestructurada en 1904. No se cumplió una etapa de adaptación a la producción y desde el principio fue dotada de la tecnología necesaria para obtener una producción elevada (y de vinos de calidad).

En 1896 la extensión de la granja había alcanzado las 235 hectáreas subdivididas en un viñedo de 52 hectáreas, la plantación de eucaliptos de 9 hectáreas, de casuarinas y alfalfa de 12 hectáreas, 122 hectáreas destinadas a producción hortofrutícola y 40 de pradera natural. A las anteriores construcciones se habían sumado un molino y un islote artificial destinado a espacio de esparcimiento.<sup>11</sup> En 1910 la *Granja Pons* era considerada como “uno de los principales establecimientos viti-vinícolas de la República”. El viñedo, destruido por la filoxera en 1898, había sido completamente reconstruido y alcanzaba las 80 hectáreas. Además se señalaba la existencia de “un olivar de 40 hectáreas que empieza a producir cosechas y un bosque de eucaliptos de 80 hectáreas, del cual una gran parte es

---

<sup>10</sup> Lucio Rodríguez Diez, “Granja Pons”, en **Revista de la Asociación Rural del Uruguay**, Montevideo, n. 4, año XIX, 28 de febrero de 1890, pp. 67-68. Para explotar comercialmente los ovinos refinados se constituyó la empresa Pons y Santos que tuvo vida efímera, Criadores del Uruguay, **Cincuentenario de la Fundación de los Registros Genealógicos de la Asociación Rural del Uruguay**, Montevideo, 1937, p. 333.

<sup>11</sup> Pedro De Souza, “Paseos al campo”, en **Revista de la Asociación Rural del Uruguay**, Montevideo, n. 24, año XXV, 31 de diciembre de 1896, pp. 586-588.

maderable”.<sup>12</sup> En 1919 el enólogo italiano Arminio Galanti no escatimaba en elogios al establecimiento, cuya viña había alcanzado las 87 hectáreas, y a la que consideraba como la “perla de Canelones [...] un verdadero modelo en el conjunto de sus viñedos y bodegas”.<sup>13</sup>

Los escasos datos a disposición indican que la elevada inversión se reflejó en una equivalente rentabilidad.<sup>14</sup>

Las repetidas implantaciones del viñedo a pesar de sus elevados costos, además de indicar que la vitivinicultura fue el emprendimiento privilegiado en la granja, representaron una ocasión de aprendizaje autodidacta de las modalidades de cultivo de la vid.<sup>15</sup> Esta experiencia de adiestramiento empírico, acompañada por las lecturas técnicas de libros específicamente importados desde Europa y la contratación, junto a Federico Vidiella, del ingeniero agrónomo italiano Enrico Vandone, permitieron a Pons explayarse en sus intenciones disciplinadoras que, en los hechos, se limitaron al control directo sobre la calidad de las labores de los trabajadores empleados. Por ejemplo, el 10 de marzo de 1909 anotaba que “los vendimiadores trabajan mal. A pesar de la vigilancia que hay, queda gran cantidad de racimos en las parras y mucho grano en el suelo”.<sup>16</sup>

La exigencia de optimizar los trabajos en la viña, acompañada por la necesidad de ahorrar los costos de mano de obra, provocaron un paulatina transformación de la organización laboral interna a la granja. Hasta 1909 los trabajos en la viña estaban a cargo de trabajadores empleados establemente, aunque durante la vendimia se recurría a trabajadores zafrales. A partir de esa fecha se realizaron diferentes contratos de medianería y, luego, de arrendamiento.

### **El elevado nivel tecnológico de la bodega**

Como dijimos, la bodega tenía un elevado nivel tecnológico. Contaba con un sistema eléctrico, toneles de roble de 10.000 y 20.000 litros importados de la empresa *Fruhinsholz* de Nancy, filtros, moledoras, alambique Deroy para destilar orujos de uva y

<sup>12</sup> Carlos M. Maeso, *El Uruguay a través de un siglo*, Montevideo, Tipografía Moderna, 1910, pp. 455-456.

<sup>13</sup> Arminio Galanti, *El Vino. La industria vitivinícola uruguaya*, Mendoza, Tipografía Italia, 1919, pp. 127-130.

<sup>14</sup> Según una notificación del mismo Pons a la Dirección General de Impuestos Internos relativa a 1911, el capital realizado aquel año había alcanzado los \$ 293.767,73, véase Solicitud a la Dirección General de Impuestos Internos, 26 de enero de 1912, en Archivo Varela Zarranz – Granja Pons (AVZGP), Hojas sueltas correspondientes al Libro Diario de 1911-1914, foja sin número. Para tener algunos criterios de comparación, la cifra superaba ampliamente los \$ 225.234 del ejercicio 1910-1911 del departamento de Canelones y la utilidad líquida del recién creado Banco de Seguros del Estado en los ejercicios 1912 y 1913, de \$ 80.765 y \$ 200.356, respectivamente. La rentabilidad de la empresa pone en discusión la interpretación, todavía arraigada en la historiografía uruguaya, según la cual las inversiones en el sector agropecuario correspondieran fundamentalmente al comportamiento rentista y especulador de los empresarios.

<sup>15</sup> La misma obstinación no se registra, por ejemplo, en el caso de los olivos. Luego de una serie de fracasos, la elaboración de aceite fue abandonada y el cultivo también, para ser retomada en 1936, cuando la empresa ya estaba en decadencia. Los cálculos de la inversión necesaria para la puesta en marcha de un viñedo en Daniele Bonfanti, “¿El viñedo uruguayo fue el cultivo de los pobres?”, en *Boletín de Historia Económica*, n° 5, Montevideo, diciembre de 2006, pp. 45-56.

<sup>16</sup> AVZGP, Trabajos generales de la Granja Pons, f.121.

caña, una cava para la conservación de los vinos, una caldera a vapor destinada a la limpieza de los envases y un laboratorio de análisis.

En este caso, Pons no efectuó el proceso de aprendizaje que había realizado para el cultivo de la vid, delegando la dirección de la parte productiva del establecimiento al enólogo italiano Brenno Benedetti, de larga trayectoria en la temprana vitivinicultura uruguaya.<sup>17</sup> Benedetti, que trabajó como director de la bodega desde 1895 hasta 1905, tenía la ventaja de conjugar los conocimientos adquiridos en su país de origen con diferentes experiencias anteriormente efectuadas en Uruguay. Su presencia en la bodega permitió la elaboración de vinos de buena calidad y el recurso a técnicas específicas, por ejemplo el uso de los procedimientos empleados en Reims para la producción del champagne.

A pesar de la duración del contrato, la relación entre Pons y Benedetti fue particularmente tensa, fundamentalmente porque el empresario quería fiscalizar todas las actuaciones del técnico, salvaguardando su rol de hacedor de su emprendimiento.<sup>18</sup>

La buena dotación tecnológica se reflejó en la elevada capacidad de elaboración y almacenamiento, calculada entre 3.500 y 4.000 bordelesas de vino, equivalentes a 700.000-800.000 litros. En 1898, año en el que contamos con el primer dato de producción nacional, la elaboración nacional de vino superaba apenas los tres millones de litros y la del departamento de Canelones alcanzaba los cuatrocientos cincuenta mil litros. Esto implica que en 1894 la bodega tenía una capacidad potencial que duplicaba los niveles de producción locales que se alcanzaron cuatro años después y hubiera podido cubrir un cuarto de la producción nacional.

Sin embargo, generalmente se elaboraban cantidades claramente inferiores, indicio de la subutilización del potencial tecnológico.<sup>19</sup> Esta discrepancia entre productividad potencial y efectiva de la bodega puede explicarse por las mismas características de los adelantos tecnológicos acontecidos en la vitivinicultura, que se enfrentaban con un mercado muy pequeño como el uruguayo. A partir del descubrimiento de los procesos de fermentación por parte de Pasteur, la elaboración de vino se había estandarizado sobre la base de elementos tecnológicos que, además de separar claramente las modalidades artesanales de la producción industrial, representaron un camino obligado para los productores. Fue el caso de las técnicas en frío, indispensables, entre otras cosas, para la pasteurización y para cuya implantación se requería, por lo menos, un sistema de agua corriente y una potencia eléctrica suficiente. Las bodegas se veían obligadas, por ejemplo, a utilizar toneles de roble de 10.000 o 20.000 litros, ya que las modificaciones en la cadena productiva a nivel internacional habían llevado a producir recipientes de ese tamaño. La moledora Garolla incrementaba notablemente la cantidad de uva a procesar, así como los filtros y los alambiques aumentaban los litros de vinos potencialmente a elaborar.

---

<sup>17</sup> Contratado por Francisco Piria, Brenno Benedetti entró rápidamente en conflicto con el excéntrico empresario. Además de la Granja Pons, Benedetti trabajó también en los establecimientos de otros pioneros.

<sup>18</sup> Véase al respecto las anotaciones de Benedetti en AVZGP, Diario de la Bodega.

<sup>19</sup> Entre 1894 y 1921, por ejemplo, la cantidad máxima de vino elaborada fue de 461.525 litros en 1913, AVZ-GP, Hojas sueltas correspondientes al Libro Diario de 1911-1914, foja sin número.



Sin embargo, este incremento potencial de la productividad se enfrentaba con un país cuya población superó apenas el millón y medio de habitantes. La utilización completa de los insumos tecnológicos hubiera llevado de inmediato a la sobreproducción y a la crisis sectorial.

En este marco, el comportamiento empresarial de Pons y de los principales productores vitivinícolas, su “racionalidad”, implicó que se adoptaran las tecnologías. Pero su adecuación a una realidad específica consistió en su uso parcial o limitado. Para maximizar sus ganancias fue indispensable “minimizar” la dotación tecnológica a través de una subutilización de sus potencialidades, que se refleja en las discrepancias entre capacidad de almacenamiento potencial y elaboración efectiva.

### **Las estrategias de comercialización: buscando ganancias y calidad**

La bodega producía vinos tintos con uva Harriague, Vidiella y un vino Pons (cuya composición desconocemos), además blancos, champagne y cognac. La comercialización se fundamentó en ventas directas y en una red de comisionistas relativamente estable. Por lo que se desprende de las pocas fuentes disponibles, cuando Pons abandonó el país en 1925, el despacho de vino se concentró en la empresa de Francisco Fiorito, pequeño comerciante de la zona.

Por lo menos en un primer período, la firma intentó especializarse en la producción de vinos de calidad, aprovechando su dotación tecnológica. La existencia de un departamento de reservas para el añejamiento de los vinos y los numerosos premios y distinciones que el establecimiento recibió en sus primeros veinte años de actividad, comprueban esta intencionalidad.

Los vinos de la bodega recibieron medallas de oro en las exposiciones de Turín (1902), Atenas (1903, ocasión en la cual recibieron también una Cruz de Honor), Minas (Uruguay, 1904) y París (1905). Además una medalla de plata en la exposición de Burdeos de 1895, un diploma de Honor otorgado por la Academia de Industria y Trabajo de Francia y, en 1906, la medalla de oro al Mérito Agrícola otorgada por el Ministerio de Agricultura, Industria y Comercio de Italia.

Naturalmente, resulta difícil discernir sobre la calidad de estos productos. Probablemente, el premio recibido en Minas representó un tributo al empresario que, en aquel entonces era vicepresidente del Senado. Sin embargo, es llamativo el éxito de los productos del establecimiento en países con tradiciones vinícolas muy arraigadas.

Los premios fueron utilizados fundamentalmente como un recurso para la promoción comercial de los productos. En el mismo sentido, fue frecuente también el expediente de los análisis químicos efectuados por autoridades oficiales. Por ejemplo, en 1898, los vinos Pons aparecieron varias veces mencionados en los Anales del Departamento de Ganadería y Agricultura como vinos que reunían “las cualidades y composición química, que se notan en los importados de marcas acreditadas del extranjero y a la vez para hacer resaltar las deficiencias y defectos de aquellos que se fabrican sin tener en cuenta los buenos principios de la enología”.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> “Producción agrícola-ganadera”, en **Anales del Departamento de Ganadería y Agricultura de la República Oriental del Uruguay**, Montevideo, tomo I, n. 1, pp.18-19, enero de 1898.

Sin embargo, a principios de la década de 1920, la empresa elaboraba vinos de mesa al por mayor, mientras la elaboración de calidad había sido casi completamente abandonada. La imposibilidad de recurrir a un técnico luego de la finalización del contrato con Benedetti y los escasos conocimientos enológicos de Pons, indudablemente, influyeron en este proceso. Asimismo, este cambio indica que el empresario se había plegado a la demanda no muy exigente en calidad del segmento de mercado más demandante.

Aunque los estudios sobre el consumo son todavía incipientes en Uruguay, varios indicios mostrarían que el color fuerte y la graduación alcohólica elevada eran las dos principales características buscadas al momento de consumir vino. El mismo Pons, cuando presidió el directivo de la bodega de la Sociedad Vitícola Uruguaya, experimentó el fracaso de la elaboración de un vino fino que, en opinión de los dirigentes de la bodega de la ARU, había alcanzado características “casi parecidas” a los de Burdeos. Distribuido experimentalmente en varios comercios, el vino fue devuelto porque “tenía un principio de acidificación y sobre todo es de poco color [...], pues no satisfaciendo la vista está uno llevado naturalmente a buscarle defectos”.<sup>21</sup> Asimismo, como se dijo, es probable que el sector de consumidores de mayores recursos estuviese dispuesto justamente a tomar vino importado como señal de distinción social y, por ende, no quisiera sustituirlo con el vino nacional.

El fracaso de la elaboración de vinos de calidad y la inexistencia de una red consolidada de comercialización obligaron a adoptar unas estrategias alternativas para vender el excedente. Entre 1911 y 1914 la bodega vendía una cantidad variable de vino a la Bodega Nacional de Lamaison-Villemur siguiendo un ciclo correspondiente al período de maduración de la uva. Las ventas comenzaban en julio por una cantidad variable (entre un mínimo de 14.000 hasta un máximo de 27.000 litros), aumentaban considerablemente en noviembre, llegando a alcanzar los 70.000 litros en enero, aprovechando las necesidades de las otras empresas de mantener elevadas reservas en el período inmediatamente anterior al comienzo de la vendimia. Comparando las ventas directas y a los comisionistas con aquellas efectuadas a la Bodega Nacional, se puede verificar que estas últimas tenían un leve sobreprecio. Por ejemplo, en febrero de 1913 la Granja Pons vendía su vino a 0.10 centavos el litro a privados y a su red comercial, pero subía de un centésimo el precio para Lamaison-Villemur.<sup>22</sup>

Al lado de la comercialización formal, Pons recurrió a emprendimientos alternativos, en los cuales asomaba como figura secundaria, aunque siempre con un decisivo importe de capital. En 1917 contribuyó a la constitución de la firma Juan Merlo y Cía. Esta empresa estaba legalmente constituida por su primo Roberto Pons, con un aporte de capital de \$6.000, y por Juan Merlo, un importador sobre cuya trayectoria no hemos encontrado muchos más datos, con un aporte de \$1.013. A pesar de que Diego

---

<sup>21</sup> Carta del administrador del establecimiento de La Cruz León Praddande a Diego Pons, presidente de la Sociedad Vitícola Uruguaya, La Cruz, 25 de abril de 1896, en Archivo de la Bodega La Cruz, Libro copiado correspondiente al año 1896, f. 173.

<sup>22</sup> AVZ-GP, Hojas sueltas correspondientes al Libro Diario de 1911-1914, foja sin número, correspondiente a febrero de 1913.

Pons no apareciera como responsable de la sociedad, hizo continuos y decisivos aportes de capital para garantizar su existencia.<sup>23</sup>

La firma se abogó a la comercialización del vino *Resplendor*, elaborado en el establecimiento. No podemos establecer con seguridad el segmento de mercado para el cual estaba destinado, aunque el hecho de que fuera reconocible como marca, comercializado en botellas y que fuese publicitado en el libro de Galanti, nos induce a pensar que fue un vino fino. Asimismo, la firma organizó una red de comisionistas que intentaron vender el producto en la zona de Carmelo, en el departamento de Colonia, puerto de comunicación con Buenos Aires. El hecho de que la empresa privilegiara una zona fronteriza con Argentina podría esconder un intento de acceder al mercado de Buenos Aires o, por lo menos, de competir con la producción argentina en una zona de fácil penetración para los vinos del país vecino.

La segunda actividad de Merlo y Cía. fue la de importar desde Argentina insumos para bodegas intentando insertarse en un mercado dependiente fundamentalmente de la tecnología francesa e italiana.

Por último, la empresa importaba cantidades pequeñas pero considerables de vino de Mendoza.<sup>24</sup> La comercialización de vino argentino fue, además, una de las actividades primordiales de Pons Hermanos S. A. que importaba los productos de la bodega mendocina Arizu.<sup>25</sup>

Creemos que lo paradójico de la situación –un empresario cuya bodega tenía una capacidad tecnológica ociosa y cuya actividad política y gremial se caracterizó por impulsar el proteccionismo comercial, que participaba en la constitución de empresas empeñadas en la importación de vino– sea solo aparente, ya que un conjunto de elementos pueden otorgar una lógica a esta decisión estratégica.

Aunque Pons incursionara en la vitivinicultura, jamás abandonó el comercio de importación. Así que la importación de vinos mendocinos es contradictoria si analizamos al empresario solamente desde el ángulo de sus actividades vitivinícolas, pero tiene su coherencia si es examinada desde el punto de vista de un comerciante importador. Entre otras cosas porque la creación de Juan Merlo y Cía. en 1917 y las importaciones de los vinos Arizu en 1923 correspondieron a años en los cuales se había verificado una merma en la elaboración de vino. La importación, por ende, contribuía a suplir una producción reducida.

En este sentido, su experiencia como productor vinícola pudo guiar sus actividades comerciales. Ya aludimos a que, al compás del afianzamiento de los vinos comunes en el segmento numéricamente más representativo de los consumidores, en las clases sociales altas se consolidó una opinión negativa sobre los vinos nacionales, considerados de calidad inferior a los importados, otorgándose una peculiar valoración positiva a los vinos mendocinos. Así las cosas, Pons, empresario fuertemente diferenciado con intereses en la vitivinicultura y en el comercio, decidió acompañar su actividad de

<sup>23</sup> AVZ-GP, Libro diario de la firma Juan Merlo y Cía., fs. 1-3. El aporte de Diego Pons para la creación de la empresa fue de \$ 4.124,25.

<sup>24</sup> El primer aporte de vino mendocino lo hizo Merlo al momento en que se constituyó la bodega, Ib., fs 1-2. Luego las importaciones siguieron, por ejemplo, Ib., f.106.

<sup>25</sup> La primera publicidad apareció en Don Cristóbal, Colón, 21 de setiembre de 1923.

productor de vinos comunes con la de importador de vinos finos, conciente del hecho de que iba a colocar sus productos en dos nichos de mercado diferentes y adecuándose a una demanda fuertemente diferenciada.

El hecho de que la empresa fuese disuelta en 1918 sin ofrecer ganancias, parece indicar el fracaso de esta estrategia.

### **La decadencia de la empresa**

La escasez de fuentes relacionadas al período 1917-1921 impide examinar detalladamente aquellos factores que intervinieron en el proceso de decadencia de la empresa, aunque podemos evidenciar algunas decisiones que contribuyeron a activar este proceso.

En 1921 la bodega fue arrendada a una sociedad integrada por los empresarios vitivinícolas Alegressa, Sapelli y Lamaison y Goulart. La decisión de abandonar la actividad más remunerativa, es decir la elaboración de vino, era un comportamiento antieconómico que, sin embargo, fue frecuente entre los pioneros del sector. Es posible que en esto haya incidido el tipo de formación, muy superficial en las técnicas de bodega. Por otra parte, aunque el arrendamiento redujera las ganancias, ofrecía una entrada segura y sin riesgos que, a su vez, permitía una mayor libertad para responder a los múltiples empeños a los cuales estos empresarios fuertemente diferenciados tenían que hacer frente.<sup>26</sup>

En lo específico de Pons, es probable que hayan influido en esta decisión tanto la ruptura de la red social que componía, por efecto de su divorcio de 1922, como la decisión de comenzar la carrera diplomática. En efecto, el 27 de febrero de 1925 fue designado como Embajador Extraordinario y Ministro Plenipotenciario frente al Rey de Italia. Allí se casó con la condesa Irene de Spilimbergo, con la que tuvo dos hijos.

A su regreso a Uruguay en 1930, decidió fijar su residencia en la granja que, según testimonios familiares, durante su ausencia había dejado bajo la dirección de un primo y que encontró en una grave decadencia. Para recuperar sus actividades, Pons hizo una fuerte inversión para industrializar aceite de oliva, pero el emprendimiento fracasó.<sup>27</sup> Tampoco el nuevo impulso dado al viñedo fue eficaz, ya que los buenos niveles de productividad no pudieron paliar la depresión del precio de la uva que caracterizó a la década de 1930.

Más allá de la situación de crisis generalizada y de que en los años treinta los institutos de créditos se habían consolidado y que, por ende, resulta lógico que Pons se dirigiera a estos para pedir los préstamos necesarios para la reorganización de su

---

<sup>26</sup> Otro pionero vitivinícola, Pablo Varzi, llegó a vender su bodega en 1910, para luego volver a arrendarla, véase Alcides Beretta Curi, **Pablo Varzi. Un temprano espíritu de empresa**, Montevideo, Fin de Siglo, 1993. La caída de rentabilidad de la empresa quedó reflejada en los testimonios familiares que recuerdan que, en opinión de Pons, los arrendadores todos los años pagaban por su uva “un precio de crisis”, es decir, constantemente a la baja. Información brindada por el Sr. Ricardo Pons Spilimbergo, entrevista realizada el 21 de noviembre de 2000 por Alcides Beretta Curi, que agradecemos por haber generosamente ofrecido el texto de la entrevista.

<sup>27</sup> AVZ - GP, hojas sueltas correspondientes a 1937.

establecimiento, llama la atención la completa desaparición de la financiación provista por la red familiar, posible consecuencia de su divorcio.<sup>28</sup>

El 12 de setiembre de 1934 se produjo la definitiva división de los bienes con su primera esposa, lo que implicó la pérdida de 183,4 hectáreas. El 16 de octubre de 1939 se vendieron otras 28 hectáreas a la empresa de ferrocarril *The Montevideo Trading Co. Ltda.*

Ya enfermo, el 7 de setiembre de 1944, Pons firmó el compromiso de compra-venta de su establecimiento con Ramón y Antonio Varela, comerciantes de la localidad de Las Piedras que habían decidido incursionar en la vitivinicultura. El 19 de diciembre del mismo año Diego Pons murió en Montevideo.

## Conclusiones

El examen del recorrido empresarial de Pons permite explorar el modelo de empresas vitivinícolas correspondiente a la etapa pionera del sector. Como los otros pioneros, Pons fue un empresario fuertemente diferenciado, que llegó a invertir en la vitivinicultura por su atractivo económico potencial pero también por razones culturalistas ligadas a la necesidad de incidir en la pacificación social interna a través del disciplinamiento de la mano de obra. El proceso de adquisición de conocimiento se limitó fundamentalmente al cultivo de la vid. Consecuentemente, formó una empresa muy poco integrada, con un particular descuido de la fase de comercialización, a diferencia de las firmas que aparecieron y se consolidaron luego de la sustitución de importaciones.

Hasta que la producción vitícola no logró responder a las exigencias cuantitativas de la elaboración industrial, Granja Pons pudo consolidarse y sustentarse, entre otras cosas porque el empresario pudo contar por un tiempo con un técnico que guiaba la producción de vinos. Luego, la firma comenzó a acompañarse dificultosamente a las modificaciones que se estaban verificando en el sector. Particularmente, la despreocupación de la comercialización, que terminó delegándose a un comerciante de la zona, llevó a un alejamiento de la realidad del consumo, algo que muy probablemente lo llevó a insistir en la elaboración de vinos de calidad superior que por su precio eran rechazados por el público, y por su origen nacional eran resistidos por el sector de consumidores de mayor nivel adquisitivo.

Asimismo, su carácter de empresario fuertemente diferenciado y empeñado en múltiples actividades extraeconómicas lo llevó a tomar algunas decisiones estratégicas que, en una fase de transformación estructural del sector, se tornaron muy contradictorias para la trayectoria de su empresa vitivinícola, como se evidencia en sus actividades como importador de vino mendocino, o antieconómicas, como fue el caso del arriendo de la bodega.

Al lado de estas causas generales podemos encontrar razones más específicas que, de todas maneras, es frecuente hallar también en las fases terminales de las empresas de otros precursores de la vitivinicultura uruguaya. Es probable que en la crisis de la empresa

<sup>28</sup> Situación exactamente opuesta a la de otros empresarios vitivinícolas que, probablemente por efecto de la crisis financiera de la década, tendieron a conservar y a potenciar el sistema informal de crédito, como fue el caso de Andrés Faraut.

influyera la ausencia por cinco años de su titular e impulsor, algo que pudo trastornar la organización de la transición generacional a la guía de la firma. Transición que, por otra parte, se veía obstaculizada por la decisión de los hijos del primer matrimonio de optar por la carrera diplomática y otras actividades, y la joven edad de los del segundo (catorce y nueve años a la fecha del fallecimiento del padre). Si comparamos la trayectoria de Pons con la de otros pioneros, parecería que este segundo elemento, es decir la estructuración del pasaje intergeneracional luego de la “educación empresarial” de los hijos, fuera mucho más importante que el primero. Federico R. Vidiella fue nombrado Ministro Plenipotenciario en Inglaterra en dos ocasiones, entre 1909 y 1916 y entre 1919 hasta su muerte en 1927, pero su establecimiento sobrevivió la ausencia de su titular, aunque sustancialmente reconvertido hacia la ganadería. Al contrario, Pablo Varzi no se alejó del país y, sin embargo, la empresa cesó las actividades con su muerte en 1920, ya que sus dos hijos decidieron seguir la carrera política y la abogacía.<sup>29</sup>

Más importante que la presencia en el país pareciera ser la posibilidad de conservar una eficaz red de parentesco. Aunque la documentación no permite esclarecer completamente este punto, luego de su divorcio, Pons vio “traicionada” su confianza por parte de su primo que no supo administrar eficazmente el establecimiento, no tuvo más acceso a los créditos informales y se vio obligado a desprenderse de una porción sustancial de la granja. La trayectoria de la empresa parecería confirmar, en sentido negativo, la importancia de las redes familiares en el desarrollo empresarial, elemento de análisis ya consolidado en la historiografía argentina, pero todavía estudiado de modo incipiente en la uruguayana.

---

<sup>29</sup> Las modalidades de formación de los hijos de los empresarios y los problemas en los relevos en la dirección de las empresas en Alcides Beretta Curi, **El imperio de la voluntad**, Montevideo, Fin de Siglo, 1996, pp. 261-279.