

FRACASO EMPRESARIO EN LA INDUSTRIA DEL VINO. LOS CASOS DE BODEGAS Y VIÑEDOS GIOL Y DEL GRUPO GRECO. MENDOZA, 1974-1989¹

Patricia Elizabeth Olguín² y María Virginia Mellado³

Resumen:

El propósito de este artículo es explorar la trayectoria y el proceso de disolución de dos empresas vitivinícolas que dinamizaron el mercado del vino en el siglo XX: la empresa estatal Bodegas y Viñedos Giol y las firmas controladas por el Grupo Greco. Por medio del estudio comparado de ambas organizaciones se analizan las condiciones del fracaso empresarial, atendiendo a diferentes niveles: la incidencia del entramado político-institucional en la desintegración de las firmas, la coyuntura del sector vitivinícola caracterizada por la crisis del modelo de producción y consumo masivos de vinos y las estrategias de la gestión empresarial.

Palabras clave: Vitivinicultura, Regulación económica, Estrategia de la firma, Fracaso empresarial.

Abstract:

This article explores the performance and the dissolution of two viniculture firms which had boost wine's market in XX century: the state-owned company Bodegas y Viñedos Giol and the firms controlled by Greco's group. In this comparative study, we examine the conditions of business failure, distinguishing different levels of analysis: the incidence of political and institutional background in the collapse of firms, the situation of viniculture during the crisis of the model of massive production and wine consumption, and the managerial strategies of the firms.

Key words: Viniculture, Economic regulation, Managerial strategies, Business failure.

La vitivinicultura argentina recorrió entre 1970 y 1980 etapas de profunda depresión económica, en el marco de los "rasgos desequilibrados y desequilibrantes"⁴ que delinearon su desarrollo y de una especial coyuntura política y económica nacional y regional. La crisis del modelo de producción y consumo masivos de vinos de mesa habilitó la elaboración de políticas sectoriales que sentaron las bases de un proceso de reconversión en la nueva configuración económico-institucional del decenio 1990.⁵

¹ Las autoras agradecen los comentarios de María Inés Barbero a versiones preliminares de este trabajo. También a Guillermo Allende y a Leonardo Saumell por su asesoramiento.

² Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales (INCIHUSA) - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Argentina. Adrián Ruiz Leal S/N, (5500) Mendoza, Argentina. Correo electrónico: polguin@mendoza-conicet.gov.ar

³ École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), Francia - Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo), Argentina. Centro Universitario, (5500) Mendoza, Argentina. Correo electrónico: vmellado@lab.cricyt.edu.ar

⁴ Daniel Azpiazu y Eduardo Basualdo, **El complejo vitivinícola argentino en los noventa: potencialidades y restricciones**, Buenos Aires, CEPAL, 2001, p. 37.

⁵ La reconversión vitivinícola consistió en el reemplazo de vides criollas por otras de alta calidad enológica, la diversificación hacia otros cultivos, la incorporación de tecnología, la mejora de las técnicas culturales y las prácticas enológicas, entre otros aspectos.

Dentro de este esquema, las empresas que dinamizaron el mercado del vino exhibieron trayectorias diversas. El propósito de este artículo es explorar, en clave comparativa, el proceso de disolución de dos organizaciones vitivinícolas que crecieron al calor del modelo masivo y que no sobrevivieron a su decadencia: la empresa Bodegas y Viñedos Giol y las firmas controladas por el Grupo Greco. Los dos casos examinados son distintos debido a que el primero trata de una empresa estatal utilizada para intentar regular los precios de los mercados vitivinícolas y el segundo de un grupo económico diversificado con una elevada participación en el mercado del vino y un crecimiento exponencial hacia fines de los años 70. Sin embargo, analizados en perspectiva, permiten visualizar los problemas que atravesaba el sector vitivinícola y, en particular, el entramado institucional y/o político que favoreció/obstaculizó la extinción de las firmas y las estrategias de la gestión empresarial.

Por otra parte, los estudios sobre la dinámica empresarial en las últimas décadas del siglo XX resultan escasos. Si bien la historia de empresas en la Argentina se ha vigorizado a partir de los años 80⁶, habilitando a plantear hipótesis en torno a la relación entre Estado y grupos empresarios, este fértil enfoque se encuentra escasamente aplicado para examinar la industria vitivinícola.⁷ Por ello, en una perspectiva de mayor aliento, el trabajo busca aportar elementos de análisis en torno a la vinculación de los empresarios con el Estado, el rol del Estado como empresario, el impacto de las dimensiones institucionales y de las políticas públicas sobre la actividad y los factores internos y externos que posibilitan/obstaculizan la adaptación de las empresas a las nuevas coyunturas.

Las fuentes de investigación consultadas se han centrado principalmente en los archivos de las empresas –memorias anuales y estados contables–. Las mismas han resultado eficaces para echar luz sobre la gestión, el comportamiento de las firmas y sus formas de financiamiento. De igual modo, el trabajo se ha nutrido de fuentes secundarias –prensa, legislación nacional y provincial y estadísticas– permitiendo restituir el tejido institucional que integraban las empresas y las políticas públicas del sector.

En el primer apartado se estudia la fisonomía de la industria del vino, su vinculación con los conflictos políticos y la coyuntura económica y su desempeño en el período 1974-1989. En el segundo, se presentan los estudios de caso, la empresa Giol y las firmas vitivinícolas del Grupo Greco, y, por último, se analizan las causas del fracaso empresarial.

⁶ María Inés Barbero, “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas en debate en las últimas dos décadas”, en Jorge Gelman (comp.), **La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas**, Buenos Aires, Prometeo Libros-Asociación Argentina de Historia Económica, 2006.

⁷ Citamos a modo de ejemplo: Ana María Mateu, “Aproximación a la empresa Arizu: algunas estrategias de la conformación e incremento del patrimonio societario y familiar 1884-1920”, en **Quinto Sol**, Año 6, N° 6, 2002; Beatriz Bragoni, “Parentela y negocios en Mendoza, el caso de los González (1800-1930)”, en **Cuadernos de Historia Regional**, N° 16, 1994; Patricia Barrio de Villanueva, “Entre el poder y el infortunio. Tomba: historia de la empresa vitivinícola más poderosa de la República Argentina (1900-1912)”, en **Mediterranea, Ricerche Storiche**, Anno III, N° 8, 2006, y Patricia Elizabeth Olguín, “La intervención estatal en los mercados vitivinícolas. La función de regulación de las Bodegas y Viñedos Giol. Mendoza, Argentina (1954-1974)”, en **Territorios del Vino**, Año II, N° 2, 2008.

1. Las turbulencias en la industria del vino durante “la gran depresión” 1974-1989⁸

Los rasgos que exhibía la industria en los años 70 y 80 tuvieron su origen en las condiciones que permitieron su desarrollo hacia fines del siglo XIX. Las características de la oferta y la demanda de vinos, la actuación del Estado y el surgimiento de una clase empresaria capaz de estimular dicho proceso, influyeron decisivamente en la conformación de una estructura de producción atomizada en el mercado de uvas⁹ y concentrada en el mercado de vinos de traslado.¹⁰ El resultado fue el crecimiento del mercado interno de vinos comunes con un reparto inequitativo de beneficios entre los distintos eslabones de la cadena. Sin embargo, la consolidación de una tendencia creciente en la oferta vínica sobre la base de los incentivos estatales y la inestabilidad de la demanda, desencadenaron crisis periódicas de sobreproducción o de infraconsumo. Con ellas surgieron las primeras entidades empresarias y distintas medidas de intervención en los mercados.¹¹ La ineficacia de estos instrumentos instaló en la agenda política provincial la idea de que el Estado se convirtiera en bodeguero mediante el control de Bodegas y Viñedos Giol Sociedad Anónima, Industrial y Comercial (SAIC). La operación de compra se concretó en 1954 y, si bien se continuaron aplicando las viejas recetas de restricción de la oferta, la política vitivinícola se ejecutó principalmente a través de Giol, con la asistencia crediticia de los bancos oficiales.

La profundización de las crisis cíclicas y estructurales de la industria en los años 70 anunció la declinación del modelo de producción y consumo masivos de vinos de mesa. La evolución del valor agregado de la producción vitivinícola (VAPV) refleja con claridad el impacto de las aristas políticas y de las variables macroeconómicas en los ciclos de la economía vitivinícola durante el período estudiado: el primero recorre de 1974 a 1979, el segundo de 1980 a 1987 y, el tercero, de 1988 a 1989.

Durante el primer ciclo (1974-1979), la vitivinicultura se expandió fuertemente luego de un descenso inicial en estrecha vinculación con la coyuntura nacional. Las políticas peronistas de estabilización de 1973 que habían logrado bajar la inflación y aumentar el producto en 1974 tuvieron un corto impacto y, en 1975, el Rodrigazo¹²

⁸ Roberto Cortés Conde, *La Economía política de la Argentina en el siglo XX*, Buenos Aires, Edhasa, 2005, p. 275.

⁹ La oferta formada por gran cantidad de pequeños productores y la demanda por pocos compradores con economías de escala en la elaboración de vinos, conformaron una estructura oligopsónica, donde los compradores podían obtener precios inferiores a los que existirían en condiciones competitivas.

¹⁰ Se configuró un oligopolio combinado en el mercado de vinos de traslado, es decir, una estructura de mercado con una oferta formada por un número reducido de grandes bodegueros y gran cantidad de firmas de menor tamaño que enfrentaban una demanda de relativamente pocos fraccionadores de vino -en muchos casos integrados con el eslabón de elaboración- con posibilidades de influir en el precio.

¹¹ La gestión estatal de los desequilibrios consistió en la creación de comisiones estatales para el estudio y la resolución de los problemas de la industria, la aplicación de gravámenes, el control de la adulteración, la erradicación de viñedos y el derrame de vinos, la fijación de precios mínimos a la uva y de precios máximos al vino, el establecimiento de cuotas de expendio, el bloqueo de existencias vínicas, etc.

¹² Así se conoció al plan de ajuste implementado por Celestino Rodrigo que proponía, fundamentalmente, un dramático aumento del tipo de cambio, de las tarifas de servicios públicos y del precio de los combustibles.

desencadenó una escala de precios y volvió a sumir a la economía en la recesión. La oferta en aumento y la elevada inflación deprimieron los precios reales del vino a pesar de las operaciones de compra de Giol en 1974 y 1975, estimulando el consumo que alcanzó su máximo histórico de 88 litros por habitante en 1977.¹³ En el segundo tramo del primer ciclo, 1978-1979, el sector vitivinícola transitó una senda creciente, favorecida por las políticas restrictivas de Martínez Hoz y la reforma financiera de 1977 que propiciaron un breve período de estabilidad y dos años de recuperación económica, 1979 y 1980. De igual modo, coincidió con el ascenso y la dinámica ejercida en la industria por el Grupo Greco, favorecido por la expansión del crédito.

En los años 80 durante el segundo ciclo (1980-1987), la industria ingresó en nuevo período de depresión. La etapa descendente 1980-1981, coincidió con la crisis financiera que provocó caída de diversos bancos y la intervención de las empresas del Grupo Greco. La industria del vino prácticamente se paralizó. La lenta recuperación de la industria durante la segunda etapa del ciclo 1982-1987, sufrió los efectos negativos de la crisis de la deuda 1981-1983 y del fracaso de las políticas anti-inflacionarias de 1984-1989 que terminaron en hiperinflación y en una profunda recesión. No obstante, las variables que explican el comportamiento del VAPV no serían las mismas antes y después de 1985. Entre 1982 y 1985, la superficie cultivada descendió sistemáticamente debido a las medidas de restricción de la oferta establecidas por la ley nacional de reconversión vitivinícola de 1982. La sanción de la ley nacional de fraccionamiento en origen en 1984, daría origen a un proceso que pondría fin al estiramiento de los caldos. Luego de 1985, el crecimiento del VAPV se explicaría más bien por el incompleto proceso de reconversión.

En el tercer ciclo (1988-1989), la vitivinicultura sufriría la peor depresión desde los años 30. En este marco de caos, el VAPV disminuyó un 35% entre 1987 y 1989. La superficie cultivada continuó su descenso sin interrupciones y la elaboración de vinos retrocedió. El precio real del vino de traslado se redujo un 16% y aumentó un 28% –apoyado por la intervención de Giol–, respectivamente, ubicándose en uno de los valores más bajos del período estudiado, mientras que un aumento relativamente mayor en los precios reales al consumidor desalentó aún más el consumo.

En suma, en el período 1974-1989 la economía argentina exhibió una mala performance, signada por la alternancia de etapas expansivas y recesivas cada vez más profundas y espirales inflacionarias. La tasa de crecimiento acumulado del PBI sólo sumó el 5,3% y la de inflación acumulada ascendió al 7.228%. En este marco la vitivinicultura presentó resultados desalentadores. El VAPV¹⁴ creció un 97% en todo el período pero fue desequilibrado: durante el primer ciclo, 1974-1979, creció un 109%; durante el segundo,

¹³ La evolución de las variables vitivinícolas para el período 1974-1989 ha sido consultada en Instituto Nacional de Vitivinicultura, **Síntesis básica de estadística vitivinícola argentina**. Años 1966-1990.

¹⁴ Las tasas anuales de variación del VAPV y su participación en el Valor Agregado Producido Total o PBG, expresados en australes de 1970, se ha estimado en base a Mendoza. Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas, **Anuario Estadístico 1979-1980**, pp. 72 y 75, **Anuario Estadístico Mendoza 1984-1986**, tomo I, pp. 319, 320 y 330 y **Protocolo 1990**; Agricultura, Industria Manufacturera y Producto Bruto Geográfico de Mendoza 1987-1990, en Internet www.deie.mendoza.gov.ar

1980-1987, un 27% y, en el tercero, 1988-1989, disminuyó un 39%.¹⁵ La actividad pasó de representar el 16% del PBG provincial en 1974 a sólo el 10% en 1989. Luego de la expansión especulativa de los años 70, las políticas sectoriales en los 80 permitieron atenuar las fuerzas desequilibrantes de la oferta de vinos. El fin de la adulteración de vinos como mecanismo artificial de expansión de la oferta se evidenció en 1987 cuando, por primera vez en el período, el fraccionamiento de vinos en bodegas de Mendoza superó a la realizada en el resto del país. No obstante, las medidas aplicadas no revirtieron una distribución del ingreso inequitativa, a favor de los fraccionadores y de los distribuidores de vinos, como muestra la brecha creciente entre el precio real de planchada y el del vino de traslado, en el primer caso, y el precio real del vino al consumidor y el de planchada¹⁶, en el segundo. Asimismo, los incentivos estatales fueron insuficientes, a menudo contradictorios, para lograr la diversificación productiva, y casi inexistentes en la promoción del consumo.

2. Los estudios de caso: la empresa Giol y el Grupo Greco

2.1. Bodegas y Viñedos Giol

2.1.1. Creación y trayectoria de la empresa estatal ¹⁷

La empresa Giol nació en 1898 como la sociedad colectiva La Colina de Oro, perteneciente a dos inmigrantes de origen europeo, Juan Giol y Bautista Gargantini.¹⁸ En 1910 estaba constituida por tres bodegas, La Colina de Oro y Runge y La Florida, que sumaban una capacidad de elaboración de unos 340.000 hl., y una cadena productiva integrada (viña, bodega, distribución y comercialización). La mayor parte de la producción correspondía al vino tinto de marca Toro. Los productos llegaban a los consumidores, principalmente de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, a través de agentes comerciales.¹⁹

Cuando Gargantini decidió retirarse de la actividad y retornar a Italia, se disolvió la sociedad y, el 18 de julio de 1911, Juan Giol constituyó la sociedad anónima Bodegas y Viñedos Giol con el Banco Español del Río de la Plata y otros 31 socios. El capital de m\$.n. 10.000.000 fue suscripto en un 35,5% por el primero, 53% por el segundo y el 11,5% por los socios restantes, de modo que la entidad financiera asumió el control de la

¹⁵ La tasa de crecimiento/decrecimiento de un período determinado corresponde a la tasa acumulada, es decir a la suma de las tasas anuales de dicho período.

¹⁶ Precio del vino en bodega, en Mendoza, que pagaban los fraccionadores.

¹⁷ Patricia Elizabeth Olguín, “La intervención estatal en los mercados vitivinícolas...”, op. cit.

¹⁸ Patricia Barrio de Villanueva, “La formación de las sociedades anónimas...”, op. cit., p. 42.

¹⁹ Centro Viti-Vinícola Nacional, **La Vitivinicultura Argentina en 1910**, Buenos Aires, Talleres Gráficos de Robles y Cia., 1910, pp. 102-106.

firma.²⁰ En 1915, Giol vendió su parte de la empresa al Banco Español²¹ y hasta los años 50, sería gestionada por el directorio de dicha entidad.²²

Hacia 1953 la situación financiera de la empresa era crítica. Sus directivos encontraban las causas en las regulaciones instrumentadas por el gobierno peronista: la fijación de precios máximos al vino de mesa y de precios mínimos a la uva, que reducían la rentabilidad frente a las elevadas tasas de inflación, y el establecimiento de una cuota de expendio del 37% de la capacidad de elaboración, que impedía cubrir los costos fijos. Cuando la situación de endeudamiento con el Banco Español y bancos oficiales había llegado a un límite, al tiempo que se acercaba el vencimiento de una deuda con el Instituto Movilizador de Inversiones Bancarias (IMIB) las autoridades de la empresa negociaron con el gobierno provincial la venta de Giol.²³ La operación se concretó en los inicios de 1954.²⁴ Entre los bienes que conformaban el activo se encontraban las bodegas La Colina, El Progreso y La Florida, 1.608 hectáreas de viña y 2.596 hectáreas con otros cultivos y sin cultivar, sucursales en Palermo, Junín y Mar del Plata, Rosario, Córdoba, Barranquera y Tucumán, 197 tanques del ferrocarril montados en 101 vagones y 80 automotores²⁵ y una capacidad de elaboración en vasija de madera y roble de unos 800.000 hl.²⁶ que representaba el 4,30% del total provincial. La empresa contaba con 18.000 almacenes como clientes y tenía 2.337 personas empleadas.²⁷

El gobernador peronista Carlos Evans (1952-1955) aprovechó la coyuntura favorable en la política económica intervencionista, el avance del Estado empresario y la crisis de la industria, a la que se unían las dificultades financieras de la firma, para asumir su control con un relativo consenso por parte de las fuerzas políticas y de los sectores empresarios más vulnerables. La oposición política compartió el propósito de proteger a los pequeños productores frente a los grandes bodegueros y fraccionadores de vinos. Un argumento atractivo fue la posibilidad de que en un futuro cercano las acciones de Giol pudieran venderse a los pequeños empresarios del sector y transformarse en una cooperativa. Sin embargo, desde la perspectiva de Benedicto Caplán, Ministro de Hacienda y encargado de conducir la operación, el principal motivo de la compra de Giol era de carácter financiero. Se pensaba en sanear las finanzas de la empresa y transformarla

²⁰ Bodegas y Viñedos Giol, **Actas de Directorio**, 1911, pp. 1-17.

²¹ Jaime Correas, op. cit., p. 86.

²² En la Guía de Sociedades Anónimas, consultada entre los años 1923-1924 y 1927-37, los miembros del directorio del Banco Español también conformaban el órgano directivo de la empresa Bodegas y Viñedos Giol S.A.I.C.

²³ Bodegas y Viñedos Giol SAIC, **Actas de Directorio**, 1953, pp. 67-79.

²⁴ El Estado provincial recibió un crédito del IMIB para pagar las acciones y cancelar el saldo de la deuda que Giol mantenía con esa institución, convirtiéndose en el accionista mayoritario con 93.977 acciones ordinarias de un total de 100.000 emitidas y la totalidad de las preferidas. Mendoza, Ley 2.301, 1954. El desconocimiento de quiénes eran los accionistas restantes impidió que el gobierno se convirtiera en su único dueño. Patricia Elizabeth Olguín, "Políticas públicas y empresas vitivinícolas: privatización de Giol y conformación de Fecovita. Primera parte: La creación de la bodega estatal", en **IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales**, Buenos Aires, 2005, p. 4.

²⁵ Mendoza. Cámara de Diputados, **Diario de Sesiones**, 28/29 de abril de 1954, pp. 2.932-2.935.

²⁶ Bodegas y Viñedos Giol SAIC, **Actas de Directorio**, 1953, p. 77.

²⁷ Benedicto Caplán, op. cit., pp. 72 y 120.

en una sociedad madre impulsora de otras actividades, a fin de obtener una fuente de recursos adicional a la tributaria. Pero la primera etapa de reestructuración operativa y de saneamiento financiero fue interrumpida por las intervenciones federales que propiciaron la búsqueda de rentabilidad a través del aumento de las ventas. Las gestiones que se sucedieron instrumentaron acciones para proteger a los pequeños viñateros y bodegueros.

Giol comenzó a desempeñar estrictamente una función de regulación en los mercados vitivinícolas a partir de su transformación en empresa estatal durante el gobierno demócrata de Francisco Gabrielli, en 1964. El principal mecanismo utilizado fue la compra de grandes volúmenes de uvas y de vinos de traslado a fin de regular sus precios. Se intentó también orientar el mercado de uvas pagando precios superiores por las variedades utilizadas en la elaboración de caldos finos. Sin embargo, fueron los grandes desequilibrios en los mercados los que originaron cambios en la gestión de la firma. La abundante cosecha de 1967 que amenazó con la desaparición de muchos pequeños productores condujo a la empresa a comprar grandes cantidades de uvas y vinos, asumiendo una pesada carga financiera para elaborar, almacenar, distribuir y comercializar enormes volúmenes. Posteriormente, se inició una etapa de saneamiento financiero y de escasa intervención en los mercados ya que se decidió superar la situación, principalmente, con recursos propios. Fue en ese momento cuando cobró relevancia el sistema de elaboración a maquila o por cuenta de terceros,²⁸ cuya proporción pasó a representar entre un 65% y un 97% de la elaboración de Giol. Durante los dos ejercicios económicos siguientes (1968-1969 y 1969-1970), se consolidó el saneamiento financiero fundamentalmente. En 1970, la nueva administración de Gabrielli retomó una fuerte acción de regulación de precios, tanto en el mercado mayorista de vinos como en el de uvas. Las administraciones que siguieron iniciaron una expansión de la capacidad de vasija de casi cinco veces superior a la existente.

Los resultados de la gestión estatal fueron múltiples. La evolución económica y financiera de Giol fue buena debido a la obtención de ganancias en todos los ejercicios económicos —excepto en el de la vendimia 1967— aunque poco promisorio frente a la creciente descapitalización. La concentración de poder económico se incrementó a nivel industrial, y la distribución del ingreso mejoró sólo en el sector trasladista. El estímulo a la expansión de la oferta de vinos por parte de la empresa contribuyó a agravar los desequilibrios e implicó un desincentivo a la introducción de estrategias capaces de mejorar la posición negociadora. Por otra parte, el diseño de la organización burocrática y las crisis institucionales contribuyeron a la permanente rotación de directivos y a la incorporación de personal, configurando una cultura organizacional burocrática y rígida, funcional a quienes veían en el control de Giol una fuente de recursos para ascender posiciones políticas.

2.1.2. Gerenciamiento y desempeño de la empresa estatal en el período 1974-1989

²⁸ Por medio de este sistema, se establecía una novedosa relación contractual entre el productor de materia prima y el bodeguero que se basaba en la entrega de grandes cantidades de uvas para vinificar. Los viñateros sin bodega tenían la posibilidad de elaborar su propio vino y comercializarlo en el mercado de vinos de traslado. Y, por otra parte, los bodegueros podían utilizar plenamente su capacidad instalada, disminuyendo los riesgos del negocio.

El retorno del peronismo en 1973 inauguró un período caótico en la gestión de Giol que perduraría hasta 1987. La descapitalización y los resultados negativos se instalaron y alcanzaron valores exorbitantes, la deuda creció geométricamente y la planta de personal se expandió considerablemente, reflejando la alternancia entre intervenciones federales, gobiernos militares y el signo político de las administraciones provinciales.

Durante el ejercicio económico 1973-1974, la puja entre facciones del peronismo tuvo su campo de batalla en Giol. El gobernador justicialista, Alberto Martínez Baca, fue acusado del pago de sobrepagos en la compra de insumos y de intervenir la firma sin justificación, siendo destituido de sus funciones en junio de 1974.²⁹ A partir de la intervención federal de Antonio Cafiero, se concretó el plan de expansión de Giol que consistió en la ampliación de la capacidad de vasija a fin de almacenar grandes volúmenes de vino cuando el precio fuera bajo, sin la necesidad de recurrir al alquiler de bodegas. La primera etapa se había iniciado en enero de 1974 y comprendió la ampliación de las bodegas La Colina y General Alvear y la construcción de nuevos establecimientos en los departamentos de San Rafael y Junín, elevando la capacidad instalada de 800.000 hl. a 3.858.500 hl. Luego se sumaron dos tanques de 200 hl. de YPF, alcanzando una capacidad total de 4.258.500 hl. en 1975 que representaba un 12% de la capacidad provincial y el 18% de las existencias.

La decidida política anticíclica de regulación de precios se expresó en las elaboraciones record de 1974 y 1975, en el marco de la crisis económica nacional y del deterioro de los precios reales del vino. En el primer año, las compras de uvas alcanzaron un 6% del total procesado en Mendoza, permitiendo procesar 2.169 mil qq. de uva³⁰, esto es un 10% del total de la provincia, para lo cual se alquilaron 38 bodegas. En el segundo año, las compras de uvas se mantuvieron en la misma proporción y la elaboración por el sistema de maquila ascendió al 12% del total de uvas vinificadas, logrando procesar del 18% del total de Mendoza. A su vez, la fuerte caída del precio real del vino de traslado indujo a la compra de 2.529 mil hl., un 17% de la elaboración provincial. Ese año se alquilaron 65 bodegas. De este modo, a pesar del resultado económico positivo, en 1974 la empresa ingresó en una grave situación financiera. El capital se erosionó al ritmo de la inflación entre un 16% y 71% cada año, el resultado económico³¹ se volvió negativo a partir de 1975 y el endeudamiento se disparó.³²

El Proceso de Reorganización Nacional puso en marcha una etapa de saneamiento económico y financiero. Así, entre 1976 y 1977, las compras de uvas y vinos, el procesamiento de uvas y la elaboración a maquila representaron entre un 4% y un 7% del total de uvas vinificadas en Mendoza. Con la mejora en la coyuntura económica y el crecimiento especulativo de la industria en 1978-1979, el procesamiento de uvas en Giol

²⁹ María Virginia Mellado, "Los trazos de la disgregación: el juicio político al Gobernador Martínez Baca (Mendoza, 1973-1974)", en **Quinto Sol** (en prensa).

³⁰ El total de uvas procesadas en Giol incluye la producción propia, la comprada y la de terceros.

³¹ Se considera como resultado económico al resultado definitivo o neto del ejercicio y no de ejercicios anteriores, actualizado por el IPIM, y no se incluyen ajustes por inflación realizados desde 1984.

³² Los datos sobre las compras de uvas y vinos, la elaboración a maquila, el procesamiento total de uvas y la elaboración de vinos realizadas por Giol para el período 1974-1989, han sido obtenidos de documentos internos de la empresa y de las memorias anuales.

se mantuvo en torno al 5% del total provincial y las compras de vinos de traslado entre el 5% y 6% de la elaboración provincial de vinos. Pero la paralización de la industria que produjo la caída del Grupo Greco inició un nuevo período de intervención en los mercados. De este modo, el procesamiento de uvas por parte de la empresa estatal ascendió al 11% del total provincial en 1981, al 10% en 1982 y al 12% en 1983, aumentando el número de bodegas alquiladas a 17, 63 y 84, respectivamente. La industria iniciaba una lenta recuperación en 1982, acompañada por las políticas de reconversión productiva y de promoción de la denominación de origen, en un marco de elevada inflación y oscilaciones en el producto bruto.

En 1983, el accionar de Giol en los mercados se redujo. Así, entre 1984 y 1986, la proporción de uvas procesadas se ubicó entre el 5% y el 9% del total provincial. Pero la aguda crisis que siguió fue afrontada por la gestión de Bordón con una nueva intervención de la empresa estatal en el mercado de vinos, y se puso en marcha un proceso de cambio estructural que tuvo como eje la transformación de la firma. Así, mientras en 1987 Giol procesó un 8% del total provincial y compró un 4% de la elaboración de vinos de la provincia, en 1988 estas relaciones alcanzaron un 15% y un 7%, respectivamente. Estos esfuerzos, junto con el operativo TIDAVIDEM (Títulos de Ahorro Vitivinícola de Mendoza) que consistió en la compra de excedentes vínicos contra la entrega de títulos³³, lograron la recuperación del precio real del vino de traslado a partir de 1988. El año siguiente, Giol no elaboró y, en cambio, procesó 1.050 mil qq. de uvas por cuenta de cooperativas nuevas, integradas por 1.500 productores.³⁴

En suma, la evolución económica de Giol pasó de mostrar una buena performance en 1974, con resultados económicos positivos y niveles controlables de endeudamiento, a una situación de quiebra en 1987, donde la planta de personal había crecido casi en un 30% y el pasivo superaba en 2,65 veces el activo.³⁵ En el período 1974-1989, la descapitalización fue constante con tasas que disminuían cada año entre un 37% y un 89%, excepto 1986 y 1987 en que se realizaron aportes de capital. Los resultados económicos se volvieron fuertemente negativos con caídas cada vez más pronunciadas, con la breve excepción del bienio 1976-1977. Así, se presentaron tasas anuales negativas del 166% en 1978, de más del 300% en 1980, un derrumbe en 1983 y un descenso del 270% en 1987. Los elevados costos fijos que originaban la sobredimensionada estructura de producción, administración y comercialización, los vaivenes en las ventas luego del descenso del consumo per capita desde 1978 y las operaciones de intervención en los mercados, constituyen las principales causantes de estos resultados.³⁶

El déficit fue financiado por los bancos oficiales. El incremento del pasivo del Banco de Mendoza que había superado en 16 veces al patrimonio desde 1974, alcanzó un

³³ Los excedentes luego fueron desnaturalizados y convertidos en alcohol y vendidos en el mercado externo.

³⁴ Eduardo Sancho, Domingo Godoy y Carlos Iannizzotto, Breve informe sobre la reestructuración de Bodegas y Viñedos Giol EEIC, p. 19.

³⁵ *Ibid.*, p. 42.

³⁶ Las variaciones porcentuales han sido calculadas luego de convertir los valores monetarios en australes de 1970 y de expresarlos en términos reales utilizando el IPIM. Los valores sobre la evolución del capital, de los beneficios/pérdidas y del endeudamiento se han obtenido de documentos internos de la empresa y de las memorias anuales del período 1974-1989.

máximo de 56 en 1976, coincidiendo con la fuerte intervención de Giol en los mercados vitivinícolas.³⁷

El endeudamiento de la empresa creció exponencialmente en los años 80, no obstante, mostró una reducción en términos reales del 4% en 1983 en relación con 1976, a causa de la conciliación del pasivo realizada durante el gobierno militar a través de un bono. En 1987, la deuda escaló un 86% en relación con 1983, reducida por la licuación de pasivos luego de la implementación del Plan Austral. El monto adeudado en diciembre de 1987 equivalía a 8 millones de hl. de vinos, un 43% de la elaboración provincial de ese año, en tanto que en el mismo mes de 1983 había ascendido a 3 millones de hl., un 18% del total elaborado en Mendoza. La importancia relativa de sus componentes se mantuvo estable: el financiero, representaba algo más del 50%, el comercial un 30% y, finalmente, el impositivo y el previsional entre un 3% y un 8% que rondaría el 20% en 1987.³⁸

2.2. *Empresas vitivinícolas del Grupo Greco*

2.2.1. *Origen y trayectoria del grupo empresarial*

Los orígenes del grupo empresario Greco se vinculan con la puesta en marcha de una empresa de carácter familiar gestionada por Alberto Greco, quien buscaba adentrarse en el mercado de vinos de Mendoza. La firma Greco Hnos., adquirida el 18 de agosto de 1948, emergió como resultado de la compra de la Bodega Citón de la familia Di Doménico.³⁹ Ubicada al este de la provincia, la empresa obtuvo beneficios en la elaboración y comercialización de vinos en los años 50 y 60. El proceso de crecimiento de la entidad se desplegaba a igual tiempo que se fortalecía la incorporación de tecnología en el proceso productivo para reducir costos y se ampliaba la demanda de vinos comunes.

Hacia fines de los años 60 Greco Hnos. S. A.⁴⁰ había alcanzado una estructura sólida, estable y de prestigio llegando a igualar en ventas a las grandes empresas que dominaban el mercado vitivinícola: Arizu, López y Peñaflor.⁴¹ Esta posición de preeminencia permitió a Alberto Greco ser miembro de la Asociación Vitivinícola Argentina (AVA), entidad que nucleaba a los grandes empresarios de la actividad.⁴² El empresario también se desempeñó como Director Consejero en el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), constituyéndose en el espacio institucional que utilizó para defender los intereses de los fraccionadores de vinos.⁴³

No obstante, un crecimiento más acelerado se percibió en los años 70 bajo las nuevas modalidades que describía el sector vitivinícola: la expansión del sistema de

³⁷ Estimaciones realizadas en base a Banco Central de la República Argentina, **Boletines estadísticos** 1974-1980.

³⁸ La deuda ha sido actualizada a pesos de 1992 según el IPC. Eduardo Sancho, Domingo Godoy y Carlos Iannizzotto, op. cit., pp. 42-46.

³⁹ Aldo Montes de Oca, "El caso Greco", en **Todo es Historia**, N° 348, Buenos Aires, 1996.

⁴⁰ La firma Greco Hnos. se constituyó como sociedad anónima en 1958 y su dirección recayó en las manos de Alberto Greco.

⁴¹ **Vinos, Viñas y Frutas**, N° 737, febrero 1967.

⁴² *Ibid.*, p. 428.

⁴³ **Vinos y Viñas, Pro y contra del bloqueo y prorrato**, N° 739, abril-mayo 1967, p. 528.

maquila. En este marco, Greco Hnos. S. A. integró el Consorcio de Vinos Argentinos S. A., organización a través de la cual buscaba acrecentar su participación en el mercado de vinos junto con las empresas más competitivas del sector: Peñaflor, Catena y Toso.⁴⁴ La estrategia empresarial de Greco era ofrecer precios más altos que sus competidores por el vino de traslado, lo que le permitía contar con existencias en momentos de escasez por condiciones climáticas. Esta tendencia fue alentada por la creciente inflación. La compra de importantes volúmenes de caldos en el mercado de traslado eran almacenados para aprovechar coyunturas favorables de precios.

La estructura empresarial controlada por Greco al momento de la intervención por parte del Ejecutivo Nacional en 1980, contaba con 44 firmas dedicadas en su mayoría a la actividad vitivinícola y sus derivados, adquiridas principalmente entre 1977 y 1979. Sus domicilios legales ofrecen indicios de la articulación territorial que había desplegado, tanto en los nodos productores –Mendoza y San Juan– como en los principales centros comercializadores –Buenos Aires y Córdoba.

¿Qué perfil describían las empresas del grupo adquiridas entre 1977 y 1979? La nómina de 14 empresas para las que se han hallado sus archivos representa aproximadamente el 32% del conjunto del paquete que controlaba.⁴⁵ Dentro de este subconjunto, la firma de más larga trayectoria en la industria era S. A. Bodegas y Viñedos Arizu,⁴⁶ empresa de carácter familiar cuya influyente presencia en el mercado –producción, comercialización y distribución–, hizo que agrandara progresivamente su número de accionistas, lo cual, junto con los traspasos de herencias, dificultaron la gestión. Si bien la firma no cambió de razón societaria, las numerosas modificaciones de estatuto⁴⁷ esbozan el crecimiento y la diversidad en la composición de los conductores de la empresa. La compra de S. A. Bodegas y Viñedos Arizu por parte de Greco implicó la adquisición de una firma que poseía un fuerte valor simbólico en el sector.

El conjunto de las empresas vitivinícolas restantes no revestía una trayectoria de más de veinte años desde su constitución. Todas ellas fueron creadas entre 1961 y 1974.

⁴⁴ Amelia María Siso, “Planificación del desarrollo en subsistemas de base agrícola. El caso de la vitivinicultura argentina”, en *Realidad Económica*, N° 143, octubre-noviembre, 1996, p. 115.

⁴⁵ La nómina de empresas, su principal actividad y fecha de constitución es la siguiente. S. A. Bodegas y Viñedos Arizu (Vitivinícola, marzo 1908); Hijos de Marín Salvarredi y Cia. S. A. (Vitivinícola, abril 1961); Santa Ercilia S. A. (Vitivinícola, diciembre 1961); Hijos de Domingo Mauricio S. A. (Vitivinícola, octubre 1962); Prensa del Oeste S. A. (Editora de diarios, julio 1969); La Esperanza S. A. (Explotación de viñedos y frutales, mayo 1972); Jesús Villasante S. A. (Explotación viñedos. Bodega, diciembre 1972); Tractoeste S. A. (Comercializadora de Maquinarias, agosto 1973); Agroeste SA (Ferretería, noviembre 1973); Covinco S. A. (Vitivinícola, marzo 1974); La Cautiva S. A. (Inmobiliaria. Agropecuaria. Industrial y Comercial, octubre 1977); Arroyo del Alpataco S. A. (Inmobiliaria. Agropecuaria. Vitivinícola, julio 1978); Empresa Constructora Natalio Faingold S. A. (Construcción, junio 1979); La Favorita SA (Inmobiliaria. Agropecuaria. Vitivinícola, agosto 1979).

⁴⁶ Ana María Mateu, “La bodega Arizu...”, op. cit., “Los Arizu y su exitosa tarea de hacer la América”, en *Segundas Jornadas de Historia Económica*, Montevideo, 1999, y “Aproximación a la empresa Arizu...”, op. cit.

⁴⁷ Bodegas y Viñedos Arizu cambió de estatuto en las siguientes fechas: 20 de junio de 1911, 15 de octubre de 1923, 1 de enero de 1942, 11 de setiembre de 1945, 28 de febrero de 1948, 13 de setiembre de 1951, 8 de julio de 1953, 2 de julio de 1954, 3 de agosto de 1961, 27 de noviembre de 1962, 24 de abril de 1964, 7 de octubre de 1970, 10 de octubre de 1974 y 21 de setiembre de 1976. Sociedad anónima Viñedos y Bodegas Arizu, **Memoria y balance 1976**.

En su mayoría se constituyeron como entidades de carácter familiar, especializadas en la explotación de viñedos y en la elaboración de vinos propios y de terceros. La colocación de los caldos se realizaba principalmente en el mercado de vinos de traslado. En cuanto a la composición de sus directorios y de la cartera de accionistas, la mayoría de los paquetes accionarios nucleaban a miembros de la parentela. Cada una de ellas tenía una escasa participación en el conjunto del mercado ya que sus volúmenes de ventas eran ostensiblemente menores que los de las empresas dominantes. A través de la rápida adquisición de las empresas, Greco llevaba adelante una estrategia de concentración económica para lograr un dominio en el mercado de vinos de traslado.

¿Cuáles fueron las razones que impulsaron a las firmas de carácter familiar para vender sus empresas a Greco? Un conjunto de causas pueden confluir en esta decisión. Para el caso de Hijos de Martín Salvarredi y Cia. S. A., los indicadores económicos muestran una actividad rentable en los años previos a la compra por parte de Greco. Los índices de los beneficios netos de la empresa reflejan un escenario de leve deterioro en la situación económica entre los años 1974 y 1975 y un descenso escalonado en 1976. Esta situación se encuentra correlacionada con los vaivenes que exhibía el sector, especialmente por la depresión de los precios reales del vino desde 1973 y por el aumento de los costos derivados de la creciente inflación. Asimismo, la solvencia de la empresa –relación entre el activo y el pasivo– refleja la misma tendencia para el periodo 1974-1976. La situación de deterioro del sector impactaba en la visión a mediano y largo plazo.

El aumento de los costos en mano de obra e impuestos derivados de las políticas redistribucionistas del gobierno peronista (1973-1974) eran otros factores que distinguían los empresarios como obstáculos para el desarrollo de la actividad.⁴⁸

El cambio de política económica a partir 1976 no se tradujo en una mayor expectativa, especialmente porque la inflación seguía atentando contra la rentabilidad del sector. El panorama de incertidumbre se acrecentó en 1976 y 1977, causado por las tendencias decrecientes que exhibía el mercado de vinos de traslado. Esta sensibilidad se visualiza en la firma Jesús Villasante SA. en la que el descenso en las ventas dificultó la colocación de los caldos y la falta de estímulos provocada por “los precios poco compensatorios” era percibida como indicadores de alarma que desmotivaban la permanencia en la actividad.⁴⁹ Asimismo, la situación financiera del país desalentaba las inversiones. La creciente inflación influyó en la “falta de liquidez para encarar la actividad específica”, lo que en algunos casos provocó su descapitalización, como “la venta de maquinaria valiosa y de la escasa mercadería existente”.⁵⁰

Dentro del conjunto de empresas que fueron adquiridas por Greco, aquella que se encontraba en una situación más desventajosa era Hijos de Domingo Mauricio SA., que esbozaba para el año 1974 que “las ganancias no vienen en su mayor parte de la producción de viñedos sino de la venta de los mismos y de los intereses correspondientes emanados de esas transacciones”.⁵¹ La virtual paralización de la empresa durante el

⁴⁸ Santa Ercilia S. A., **Memoria 1975**.

⁴⁹ Jesús Villasante S.A., **Memoria 1976**.

⁵⁰ Santa Ercilia S. A., **Memoria 1977**.

⁵¹ Hijos de Domingo Mauricio, **Memoria 1974**.

periodo 1975 y 1976, permiten sugerir que la venta del paquete accionario al Grupo Greco constituía una alternativa atractiva para sus dueños.

En suma, el panorama de mediano y largo plazo que delineaban las empresas que compró el grupo era de incertidumbre en cuanto al devenir de la industria. Si bien la actividad continuaba siendo rentable para la mayoría de ellas, el comportamiento del mercado de vinos de traslado, el deterioro sostenido en las ventas y la escasa previsión de las condiciones económicas y financieras pudieron haber jugado un papel importante en la decisión de los empresarios de vender sus acciones a Greco. Asimismo, los elevados precios que ofreció Greco por la compra de establecimientos pueden haber incidido también en esta decisión de vender.

2.2.2. La gestión empresarial en tiempos de crisis: la consolidación del grupo

La expansión vertiginosa y la consolidación del Grupo Greco durante el trienio 1977- 1979 deriva de un largo y sinuoso proceso en el que convergieron múltiples factores. Ellos estuvieron vinculados a las estrategias de los empresarios como de los marcos institucionales de regulación de la actividad, las características en las formas de producción y comercialización y las coyunturas políticas y económicas.

Los planes expansivos de Greco tuvieron una coyuntura favorable a partir de las medidas económicas y financieras implementadas por el gobierno militar. La vertiginosa adquisición de paquetes empresarios y su consecuente consolidación como actor dominante en el mercado de vinos de traslado se encuentran inextricablemente vinculados al devenir del Banco de los Andes, instrumento necesario para adquirir el conjunto de las empresas. Greco compró la mayoría de las acciones del banco, logrando una presencia consolidada en el mercado financiero en 1977. El mismo había tenido origen en la Corporación Financiera del Este de Mendoza SA., asociación que había surgido en mayo de 1960 y que obtuvo la autorización del Banco Central de la República Argentina para convertirse en entidad bancaria en el año 1965.⁵²

El posicionamiento en el mercado de capitales se logró rápidamente. En noviembre de 1974, el patrimonio neto del Banco de los Andes representaba el 28% del correspondiente a los 5 bancos privados de Mendoza y un 0,86% de los 65 bancos privados nacionales. Al 30 de noviembre de 1979, en la cumbre de su expansión, estas relaciones habían trepado al 60% y al 2,67%, respectivamente. El aumento de los depósitos fue vertiginoso: crecieron un 694% en 1978 y un 137% en 1979. Por su parte, los préstamos que habían disminuido desde 1974, a partir de 1977 experimentaron un crecimiento sostenido, llegando a representar el 68% del activo a fines de 1979. Los principales beneficiarios de los créditos fueron los socios y empresas vitivinícolas pertenecientes al grupo económico y otras actividades.⁵³

Las extraordinarias ganancias que el banco proporcionó permitieron la colocación de activos líquidos en la compra de paquetes accionarios de empresas que tenían una fuerte presencia en el mercado de vinos de traslado. La disposición de capital líquido por parte de Greco posibilitó el pago de altos precios por firmas de mediana escala.

⁵² *Diario Clarín*, 26 de abril de 1980.

⁵³ *Ibid.*

Lograda la concentración económica en el mercado de vinos de traslado, el grupo se convirtió en el jugador más importante para determinar los precios. A partir de 1978 el precio del vino de traslado comenzó a exhibir una importante suba pasando de 1,27 en 1977 a 2,13 en 1978 y 3,35 en 1979. Las expectativas a mediano plazo mejoraron debido a los signos positivos que describía ese mercado.⁵⁴ El aumento de la producción en un 27% respecto de la vendimia del año 1978 representó estos indicios “alentadores”. Por último, los estímulos positivos que se desprendían del mejoramiento de la producción, de las ventas y del precio sirvieron de incentivo para robustecer las “inversiones” en el mejoramiento de las plantaciones.⁵⁵

Sin embargo, una mirada más atenta permite poner en cuestión el “sostenido mejoramiento” de la industria en 1977-1980 y habilita a interrogarse sobre los resultados de la gestión empresarial en manos de Greco, habilitando a plantear hipótesis sobre el vaciamiento de las mismas. Los márgenes de rentabilidad negativos expresan los resultados poco promisorios de la gestión de Greco. Del conjunto de empresas vitivinícolas adquiridas, solo la firma Jesús Villasante S. A. exhibió un mejoramiento en la rentabilidad durante el ejercicio 1976-1977, pero esta tendencia se revirtió en el ejercicio siguiente. Otras firmas, como Santa Ercilia S. A. e Hijos de Domingo Mauricio S. A., mostraron un leve crecimiento pero permanecieron los valores negativos, inclusive cuando el precio del vino de traslado acusaba un ascenso importante.

Otro indicio que permite sugerir el vaciamiento y la compra especulativa de los paquetes accionarios por parte de Greco se encuentra en la escasa o nula actividad de las firmas. La estrategia empresarial no estimuló la actividad productiva frenando y desincentivando las inversiones. La empresa Santa Ercilia no realizó ningún tipo de actividad económica durante el ejercicio 1978-1979, “procediéndose solamente a pagar los pasivos existentes como asimismo algunos gastos”.⁵⁶

En síntesis, a través de las estrategias ensayadas por Greco se visualiza la vertiginosa expansión de la firma al calor de una coyuntura favorable presentada por la política financiera implementada por la dictadura y su particular influencia sobre el mercado del vino de traslado a partir de su poder significativo en la determinación del precio, especialmente sobre el bienio 1978-1979. Una vez alcanzada la concentración empresarial, el grupo no logró revertir la situación económica y financiera de las empresas familiares adquiridas. Su principal estrategia parece haber sido la especulación, ligada a la facilidad en la obtención de créditos en la plaza financiera.

3. A modo de corolario: el fracaso empresarial

El fracaso de estas empresas que dinamizaron el mercado de vinos durante la segunda mitad del siglo XX fue el resultado de un proceso complejo que implicó el ineficaz cumplimiento de los objetivos propuestos por sus respectivas conducciones y tuvo como expresión última la quiebra/desaparición de las firmas. Las condiciones del fracaso pueden ser examinadas atendiendo a diferentes niveles de análisis: los marcos

⁵⁴ Hijos de Martín Salvarredi y Cia., **Memoria 1978**.

⁵⁵ Hijos de Martín Salvarredi y Cia., **Memoria 1979**.

⁵⁶ Santa Ercilla, **Memoria 1979**.

institucionales y las coyunturas política y económica, el modelo de desarrollo del sector basado en la producción y consumo masivos de vinos y las estrategias empresarias.

El fracaso empresario de Giol y Greco muestra la incidencia de la inestabilidad institucional y de la incertidumbre económica en el proceso de toma de decisiones y en el desempeño de las firmas, aportando elementos de análisis a una discusión más amplia sobre el rol de los empresarios en el retraso relativo del desarrollo nacional.⁵⁷ En este sentido, es preciso ponderar las estrategias de los actores en el contexto político y económico turbulento de las décadas de 1970 y 1980. De este modo, los vaivenes de la economía agudizaron las etapas expansivas y las recesivas de los ciclos vitivinícolas, como, en el primer caso, el optimismo que generó en la industria la expansión del crédito a partir de la reforma financiera de 1977 que prepararía el terreno para la expansión y caída del Grupo Greco y, en el segundo, la depresión más aguda que sufrió la vitivinicultura desde los años 30 durante la crisis económica de 1988-1989 que proporcionaría las condiciones favorables para la transformación y privatización de Giol.

La senda descendente de crecimiento del VAPV aparece como el indicio más claro de las fuerzas desequilibrantes en la relación mercado-políticas públicas-estrategia empresaria y de la destrucción de riqueza en el sector evidenciada en la menor participación de la vitivinicultura en el PBG. Si bien, las medidas ensayadas durante la etapa agónica lograron controlar la expansión de la oferta de vinos y la calidad de los caldos, descuidaron la caída del consumo y el estímulo a la iniciativa privada. Las políticas resultaron escasas para contrarrestar los problemas de la industria en el siglo XX: sobreproducción o infraconsumo, distribución inequitativa del ingreso y escasa diversificación productiva.

En este marco, las empresas analizadas pusieron de manifiesto la decadencia del modelo de producción y consumo masivos de vinos comunes. No obstante, los fracasos empresarios se encuentran inextricablemente relacionados con la trayectoria de las firmas, especialmente, con las modalidades de gerenciamiento que se reflejaron en sus resultados económicos y en sus niveles de endeudamiento.

La empresa Giol presentó como correlato los problemas de una empresa estatal dependiente del poder político. La dificultad para establecer una planificación de largo plazo encontró puntos de contacto con las sucesivas crisis institucionales que implicaron cambios sucesivos de directores y gerentes y la constante incorporación de personal. Los problemas en la gestión de la empresa se comenzaron a vislumbrar a partir de 1974 con la expansión de la capacidad de vasija vinaria y los operativos de compra de enormes cantidades de uvas y vinos que incrementaron las necesidades de financiamiento. Las consecuencias negativas de las estrategias empresarias se hicieron evidentes: descapitalización, pérdidas económicas y endeudamiento con los bancos oficiales. Sin embargo, el fracaso de Giol se halla en la ineficacia de su función de regulación para modificar la estructura de los mercados, atomizada a nivel agrícola y concentrada a nivel industrial, como lo evidenció “el ingreso al mercado de vinos, en forma definida del grupo monopólico Greco Hnos”.⁵⁸ Por el contrario, el accionar de Giol introdujo nuevas distorsiones en los mercados a través del sostenimiento artificial de los precios y de la

⁵⁷ María Inés Barbero, “La historia de empresas...”, op. cit., pp. 157-162.

⁵⁸ Bodegas y Viñedos Giol EEIC, **Memoria 1980**.

asistencia a viñateros y bodegueros, constituyendo un fuerte desincentivo al desarrollo de estrategias empresarias tendientes al aumento de la productividad, la mejora de la calidad, la diversificación productiva, la integración vertical, la búsqueda de nuevos mercados y la sofisticación del marketing y de la gestión organizacional, entre otros aspectos.

La caída del Grupo Greco se generó de forma más intempestiva que la de la empresa Giol ya que respondió a una coyuntura de crisis específica. La disolución se precipitó con la liquidación del Banco de los Andes SA., en medio de la crisis financiera de 1980-1981, que dio lugar a la intervención de las firmas por parte del Estado nacional en mayo de 1980. La situación del Banco de los Andes se había visto agravada por los denominados autopréstamos a las firmas de Greco. Esta práctica se había extendido como actividad corriente para financiar proyectos empresariales o personales de sus titulares.⁵⁹ La entidad había violado las normas sobre préstamos a personas físicas y jurídicas llegando a fraguar información de las carpetas de crédito para simular un buen desempeño. La situación catastrófica del Grupo Greco provocó una fuerte crisis en la región cuyana por la caída vertiginosa en los precios del vino y la cesación en la cadena de pagos.

En cuanto a las estrategias empresarias, el patrimonio, la rentabilidad y la solvencia de las firmas en manos de Greco esbozaron los resultados de una gestión poco prolija que se tradujo en la descapitalización de gran parte de las empresas, el predominio de la actividad especulativa y la liquidación de las entidades productivas.

En suma, los itinerarios examinados permiten echar luz no sólo sobre las coyunturas que habilitaron y posibilitaron la expansión de las empresas en cuestión, sino también considerar las decisiones de los cuerpos directivos y los resultados económicos en términos de beneficios y niveles de endeudamiento que coadyuvaron al fracaso de las estrategias de las firmas.

⁵⁹ Banco de los Andes, **Memoria 1979**.