



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

 **Ciencias Sociales**
Universidad de la República

Del mercado cerrado a la apertura,

Historia de la Fábrica Uruguaya de Neumáticos S.A. (1935-2002)

Prof. Sebastián Sabini
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de la República
Montevideo
28 de setiembre de 2018



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Título: Del mercado cerrado a la apertura, Historia de la Fábrica Uruguaya de Neumáticos S.A. (1935-2002)

Autor: Prof. Sebastián Sabini

Tesis presentada con el objetivo de obtener el título de Magíster en Historia Económica y Social en el marco del Programa de Historia Económica y Social de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República.

Tutor: Prof. Mag. Juan Pablo Martí, G° 3.

Lugar: Montevideo,

Fecha: 31 de octubre de 2018

Integración del tribunal:

.....
.....
.....

Catalogación:

A León Duarte

Agradecimientos

En un proceso tan largo como fue la elaboración de esta tesis, agradecer puede ser arriesgado, ya que es posible que ocurran injustas omisiones. Sin embargo, es necesario correr ese riesgo, dado que sin el apoyo de algunas personas hubiera sido imposible culminar esta tarea.

Entre Raúl Jacob y María Camou me impulsaron a buscar los archivos de la vieja empresa *Fábrica Uruguaya de Neumáticos S. A. (FUNSA)* en la recuperada *FUNSA Cooperativa*¹. Los dos fueron pilares fundamentales tanto por sus consejos como sugerencias a lo largo del proceso de trabajo. María Camou me ayudó particularmente a ajustar las estimaciones salariales y también con un primer acercamiento al marco teórico de la Historia de Empresas y Empresarios. Raúl Jacob, además de ser una fuente inagotable de conocimiento de la materia en el Uruguay, colaboró con muchas referencias de prensa, que difícilmente hubiera podido acceder por mis medios.

Por supuesto, debo agradecer enormemente a los trabajadores de *FUNSA Cooperativa*, quienes generosamente abrieron las puertas de la planta para que durante algunos días pudiera fotografiar el archivo, en Julia Canepa y Luis Romero, encontré dos personas que siempre estuvieron dispuestas a colaborar, aún a costas de quitar tiempo al proyecto productivo con todos sus vaivenes y preocupaciones.

A Melissa Hernández, quien colaboró con estimaciones propias que aún no han sido publicadas y además me ayudó enormemente en el proceso de redacción y conté con su confianza para transmitir y despejar mis dudas, gracias por su paciencia. A Carolina Román, quien dispuso de su tiempo para ayudarme a mejorar las estimaciones económicas, en particular en los aspectos metodológicos. A Luis Bértola por escuchar mis dudas y aconsejarme los caminos a seguir.

A los funcionarios y dirección de la Biblioteca del Palacio Legislativo, que proporcionaron un fichaje de artículos de prensa que fue de enorme utilidad, y a la Biblioteca de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay que cuenta con un acervo documental extraordinario y que puede trabajar con libertad para complementar el archivo *FUNSA*, en particular, por contener las memorias y balances de la empresa en excelente estado de conservación y para un período muy prolongado.

A Andrea Lluch, por impulsarme a terminar este trabajo y recomendar una serie de bibliografía de enorme profundidad que me ayudó a interpretar mejor los datos.

Por último, a Juan Pablo Martí, que me ha acompañado en buena parte de este proceso y que en todo momento estuvo dispuesto a ayudarme a organizar el trabajo y mejorarlo en la medida de lo posible.

Todos los errores u omisiones son de mi entera responsabilidad.

Resumen

La investigación busca ser un aporte a la Historia de Empresas y Empresarios de Uruguay. Desarrolla una primera narrativa de la historia de la empresa *FUNSA*, procesadora de productos del caucho y goma en el período 1935-2002 que domina el mercado del Uruguay en ese período. Contando con fuentes inexploradas, a través de un análisis de caso, analiza la fundación con capitales nacionales, su desarrollo explosivo y diversificación productiva basada en la protección arancelaria, el proceso de estancamiento y repunte, y el posterior dramático cierre. Sirve de caso emblemático de la industria nacional y representa en forma sintética el camino seguido por ella. Asume un marco teórico diverso tomando elementos del institucionalismo, chandlerianos y postchandlerianos, así como aportes del neodesarrollismo. Ello se traduce en el análisis de las estrategias empresariales, la evolución de la legislación de protección y apertura, el directorio de la empresa y sus vinculaciones, y la estimación de variados indicadores como el Valor Bruto de Producción, la ocupación de *FUNSA* y la rama caucho, y su evolución salarial en clave comparada. A su vez deja planteados problemas a futuro, como la dependencia tecnológica y estimaciones de productividad.

Palabras clave: industria, empresa, caucho, FUNSA, Uruguay.

Abstract

The research seeks to contribute to the Uruguayan Business and Entrepreneurial History. It develops a first narrative of the history of *FUNSA*, a company that processed rubber and rubber products in the period 1935-2002 and which dominated the Uruguayan market for these products in this period. This case study, relying on previously unexplored sources, analyzes the foundation with domestic capital, its explosive development and productive diversification promoted by tariff protection, its subsequent stagnation and rebound, and its eventual dramatic closure. It serves as an emblematic case of a domestic industrial company and represents, in a synthetic way, the path followed by the country's domestic industry. A diverse theoretical framework is used, taking elements of institutionalism, Chandlerism and postchandlerism, as well as contributions from neo-development, all of which translates into an analysis of business strategies, the evolution of market protection and opening legislation, the company's board of directors and its links, and various economic indicators such as the Gross Production Value, the number of workers of *FUNSA* and of its rubber production branch, and the evolution of wages in a comparative perspective. At the same time, it poses questions for future research, regarding technological dependence and productivity estimates.

Keywords: industry, company, rubber, FUNSA, Uruguay.

Tabla de contenidos

Introducción	12
CAPÍTULO I: Justificación, pertinencia y antecedentes	15
1. Justificación y pertinencia	15
2. Antecedentes	16
2.1 Trabajos de investigación	16
2.2 El Producto industrial en Uruguay en el período 1930-2002	17
CAPÍTULO II: Marco teórico para el abordaje de Historia de Empresas y Empresarios	21
1.1 Aspectos generales del enfoque teórico	21
1.2 Los empresarios y el desarrollo económico	21
1.3 El institucionalismo y el desempeño económico	23
1.4 El regulacionismo y la historia de empresas	24
1.5 Aportes chandlerianos y postchandlerianos	25
1.6 Las industrias y el desarrollo en América Latina	27
CAPÍTULO III: Metodología y Crítica de Fuentes	30
1. Metodología de la investigación	30
1.1 Enfoque metodológico	30
1.2 Estimación del Valor Bruto de Producción de FUNSA	31
1.3 Estimación de Salario Real de FUNSA	31
1.4 Estimación del nivel de ocupación de FUNSA	33
2. Crítica de fuentes	34
2.1 Fuentes primarias, composición y contenidos	34
2.2 Actas del Directorio de FUNSA	34
2.3 Actas de Asambleas de Accionistas de FUNSA	36
2.4 Memorias y Balances Anuales de FUNSA	38
2.5 Libros de Egresos e Ingresos de Trabajadores de FUNSA	40
3. Fuentes Secundarias	41
3.1 Prensa escrita	41
3.2 Historia oral	43
CAPÍTULO IV: La larga duración, instituciones y directorio	44
1. Las instituciones de la industria del caucho entre 1930 y 2002	44
1.1 Introducción a la legislación	44
1.2 El mercado cerrado 1930-1980	44
1.3 El fin de la protección desde 1980	47

2. El directorio y sus directivos a la largo de 1935-2002	48
2.1 Aspectos generales del directorio y sus integrantes	48
2.2 Los dominios de Pedro Sáenz 1936-1961	49
2.3 La década de Saturnino Fernández	50
2.4 El tiempo de Egon Einöder 1972-1989	51
2.5 La supremacía de los hermanos Fernández Echeverría 1990-1997	52
2.6 El directorio en la época de Funsas-Titan	52
2.7 Los grupos económicos vinculados a FUNSA	53
CAPÍTULO V: La empresa FUNSA fundación, auge y cierre (1935-2002)	55
1.1 Breve caracterización de los diferentes períodos de la empresa	55
2. La empresa FUNSA: fundación y desarrollo (1935-1958)	56
2.1 La cuestión del origen del capital y su concentración	56
2.2 La estrategia expansiva	58
2.3 Las dificultades de acceso a las materias primas	59
2.4 Expansión y diversificación productiva 1945-1958	60
2.5 Las relaciones laborales en el período 1942-1958	62
2.6 La política de “obra social” hacia los obreros	64
3. FUNSA primeros tropiezos y cambios de estrategia (1958-1974)	65
3.1 La estrategia empresarial en un período de dificultades	65
3.2 La relación con Firestone	68
3.3 El financiamiento bancario	69
3.4 La estrategia lobbista	70
3.5 Relacionamiento con los trabajadores en 1958-1974	71
3.6 La estrategia exportadora	72
4. FUNSA entre el auge y el declive (1974-2002)	73
4.1 El período 1974-1981, los “años dorados”	73
4.2 La caída y recuperación entre 1981 y 1989	78
4.3 La apertura arancelaria y el signo negativo 1990-1997	82
4.4 Evolución del Valor Bruto de Producción de FUNSA 1975-1997	88
4.5 La venta a Titan y el cierre 1997-2002	89
Capítulo VI: Conclusiones y trabajos a futuro	94
Capítulo VII: Bibliografía y fuentes	102
8.1 Bibliografía utilizada	102

8.2 Fuentes primarias	107
8.3 Fuentes secundarias	108
Capítulo VIII: Anexo Estadístico	114
9.1 Tabla de valores gráfico N° 2	114
9.2 Tabla de valores gráfico N° 3	115
9.3 Tabla de valores gráfico N° 4	116
9.4 Tabla de valores gráfico N° 5	117
9.5 Tabla de valores gráfico N° 6	118
9.6 Tabla de valores gráfico N° 7	119
9.7 Tabla de valores del gráfico N° 8	120
9.8 Tabla de valores del gráfico N° 9	121
9.9 Tabla de valores del gráfico N° 10	122
9.10 Tabla de valores del gráfico N° 11	123
9.11 Tabla de valores gráfico N° 12	123
9.12 Tabla de valores del gráfico N° 13	123
9.13 Tabla de valores del gráfico N° 14	124
Notas	125

Listado de Tablas, Imágenes y Gráficos

Tablas

Tabla N° 1. Permanencia y cargos ocupados por principales directivos, Directorio de FUNSA 1936-1997.	51
---	----

Imágenes

Imagen N° 1. Acta de Directorio de FUNSA N°1616, 27 de mayo de 1975.	35
Imagen N° 2. Asamblea de Accionistas de FUNSA, Acta N° 1, 22 de setiembre de 1936. 37	
Imagen N° 3. Memorias y Balances FUNSA, 1960; 1967-1968; 1985-1986; 1970-1971...39	
Imagen N° 4. FUNSA, Libro de Egresos 1980-1990.	40
Imagen N° 5. Artículo de prensa “FUNSA, Los Obreros Rechazan una Fórmula que les Asigna los Salarios más altos de la Industria”.	42

Gráficos

Gráfico 1. Producto Bruto Interno de la Industria en Uruguay 1935-2002 (millones de pesos constantes de 1970).	18
Gráfico 2. Valor Bruto de Producción de FUNSA y Rama Caucho de Uruguay, 1937-1946 (miles de pesos constantes de 1936)	59
Gráfico 3. Establecimientos, Ocupación de obreros y empleados en el Rama Caucho y FUNSA 1930-1963	61
Gráfico 4. Salario Real comparado FUNSA, Industrias del Caucho y Uruguay 1939-1954 (pesos constantes de 1936).	64
Gráfico 5. Índice de Volumen Físico, Productos del Caucho, Uruguay, 1955-1967.	67
Gráfico 6. Valor Bruto de Producción FUNSA y Rama del Caucho 1958-1967 (miles de pesos constantes de 1936)	68
Gráfico 7. Seguros contratados por FUNSA al Banco de Seguros del Estado 1974-1988 (millones de dólares americanos).	74
Gráfico 8. Evolución de las exportaciones de FUSNA, 1973-1998 (millones de dólares americanos) 75	
Gráfico 9. Salario Real comparado FUNSA, Textil y Uruguay, 1975-1996 (nuevos pesos constantes de 1985).	77
Gráfico 10. Índice de Volumen Físico de Manufacturas del Caucho, Uruguay, 1970-1991 (1983=100). 78	
Gráfico 11. Valor Bruto de Producción FUNSA y Rama del Caucho, 1978-1987 (miles de nuevos pesos de 1985)	79
Gráfico 12. Ocupación de FUNSA y el Rama Caucho y sus Manufacturas 1980-1988.	81
Gráfico 13. Ocupación de trabajadores FUNSA, 1990-2002.	83

Gráfico 14. Valor Bruto de Producción FUNSA, 1975-1997 (millones de nuevos pesos constantes de 1985).....88

“Se encuentra en la provincia de Esmeralda un árbol que los indígenas denominan Heve. Cuando la corteza es hendida, se escurre por el corte un líquido blanco lechoso, que se solidifica gradualmente en contacto con el aire, los indígenas fabrican tochéres (candelabros) y torchis (argamas de barro y paja) con esta resina. En la provincia de Quito, sirve para impregnar los tejidos, que se vuelven impermeables. Se encuentra también estos mismos árboles en las riberas del Amazonas, y la substancia que se les extrae se denomina ‘cauchtchu’.”

Charles Marie de La Condamine,
Academia de las Ciencias de París, 1735
(Vidal de Carcer, 1963: 18)

Introducción

La empresa *FUNSA* estuvo vinculada a la vida cotidiana de los uruguayos durante décadas a través de sus productos de uso diario: guantes de látex, bolsas de agua caliente, zapatos de goma, pilots, colchones (y un sinnúmero de artículos de goma) y principalmente, neumáticos de todo tipo, para bicicletas autos, camiones, tractores, ómnibus, etc.

Fue considerada la empresa monopólica de la rama del caucho (Buxedas, Rocca & Stolovich, 1987: 72; González Sierra, 1991: 3-4; Aguirre, Dellepiane & Duarte, 2004: 37) -elemento que será discutido a lo largo de este trabajo-, y cualquier persona en Uruguay que ronde la mediana edad o más reconoce fácilmente la marca.

Se puede decir, que representa una empresa que ocupó para muchas generaciones cierto lugar simbólico de relevancia en el sitio de “la empresa uruguaya”, no solo por la penetración de sus productos, sino por su dimensión colosal.

A su vez, la identificación y el vínculo con su Barrio, Villa Española, es innegable, dado el especial interés que la empresa depositaba en su relación con la comunidad, aportando una escuela y policlínica y manteniendo contacto con el club del barrio que lleva su nombre, donde además muchos de sus trabajadores provenían.

El sindicato de trabajadores de *FUNSA*, contaba con una organización destacada, que propició la creación de la central única de trabajadores, y sus trabajadores tenían una serie de beneficios que la distinguían de otras empresas, como la atención bucal, seguro de enfermedad, de desempleo, y el apoyo a los hijos en la escuela, por mencionar algunos.

A pesar de esta relevancia, no existe hasta el momento una historia desde el punto de vista económico de la empresa, y cuando llegó a mis manos su archivo, no dudé en que podía ser una buena tarea para comenzar un proceso de investigación. En relación a la rama del caucho, supuso la búsqueda de una primera narrativa, que desarrollara elementos poco estudiados en la historiografía económica nacional. En este sentido, la mayoría de las investigaciones sobre la industria en el Uruguay en el siglo XX, lo hacen desde una mirada agregada, por lo tanto, considerar un caso emblemático y establecer en qué medida ese macro relato se ajustaba a un caso, con el nivel de detalle y especificidad que implica, parecía una hipótesis plausible. En consecuencia, una investigación de este tipo podía brindar nuevos elementos mejorando nuestro conocimiento sobre el sector industrial y, paralelamente, tender puentes con otras investigaciones que comparten similitudes, particularmente, las vinculadas a la industria uruguaya textil en el siglo XX (Camou, 2001; Camou & Maubrigades, 2004).

Asimismo, *FUNSA* era una empresa con características relativamente excepcionales, era parte de las industrias no tradicionales del Uruguay (Jacob, 1981:130), con capacidad de crecimiento por encima de otros sectores económicos y ramas industriales (Bértola, 1991: 192, 264, 292). Y, a su vez, manufacturaba materias primas importadas lo cual definía dos elementos particulares que la acompañarían a lo largo de su historia: la necesidad de divisas y la dependencia tecnológica.

La metodología de esta investigación, partió de la base que la historia económica se nutre de una materia prima de hechos cuantitativos y cualitativos (Cipolla, 1993). Se propuso una

metodología con elementos de análisis heurístico y hermenéutico de variadas fuentes primarias, secundarias, y eventualmente testimonios orales y se nutrió de diversas técnicas y estrategias de la Historia Económica y la Historia (Cipolla, 1993; Vilar, 1980). Supuso la revisión de las fuentes del archivo *FUNSA*, el cual no estaba en lo absoluto organizado, por lo que era imposible saber su contenido hasta no hacer un relevamiento de la información que contenía. Este archivo, extraviado en la actualidad, se encuentra digitalizado con más de 2500 impresiones en mi poder, trabajo realizado entre los años 2009 y 2010. Vale indicar, que una vez entregado este trabajo será donado a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República para su posterior utilización.

A partir de estas fuentes primarias, fue posible establecer una serie de campos temáticos y proceder a una revisión de la bibliografía académica que de una u otra forma se acercaban al caso y paralelamente una búsqueda de literatura teórica que orientara esa búsqueda. Este proceso permitió establecer que era posible realizar estimaciones salariales, de ocupación, de Valor Bruto de Producción (VBP), estructurar una narrativa de la empresa y sus empresarios, la evolución del directorio, sus estrategias y vínculos con sectores de la sociedad, buscar las razones de su aparición, auge y declive, analizar inversiones y estrategias, así como otros elementos. Sin embargo, parecía que para que la tarea tuviera más sustento era necesario complementar con otras fuentes, por ello un primer y tímido acercamiento con la historia oral y una revisión relativamente exhaustiva, aunque no definitiva, de la prensa de la época, para un período muy prolongado como 1935-2002 parecía fundamental. Ello permitió matizar afirmaciones, confirmar o descartar estimaciones y establecer nuevos puntos de apoyo a las diferentes hipótesis que iban surgiendo.

Los resultados fueron alentadores: la historia industrial del Uruguay tiene un fuerte reflejo en la historia económica de *FUNSA*, sus momentos de crecimiento explosivo (1935-1958), su estancamiento (1959-1972), el desarrollo exportador (1974-1981), la dura crisis (1981-1985), la esperanza democrática (1985-1989), y el declive (1990-2002). Y si se prefiere una mirada más estilizada: el período de protección y auge industrial entre 1930-1980, donde *FUNSA* conoció sus principales logros, y el declive de la industria vinculado a la apertura económica desde esa década, donde tuvo sus momentos más amargos. Este relato se sustenta en variados indicadores que ya he mencionado, pero se apoya también en la evolución de la rama caucho, de la cual *FUNSA* era su principal exponente, y donde ha sido posible establecer una comparación a partir de los datos de VBP en diferentes momentos.

En el capítulo I se fundamenta por qué se justifica este trabajo y se establece un acercamiento a los antecedentes académicos que se ocuparon de *FUNSA*, así como se brinda una mirada sintética de la evolución del PBI Industrial de Uruguay en base al diálogo académico existente, sustento para la hipótesis de este trabajo.

El capítulo II busca establecer un marco teórico de referencia que funcione más como una guía que como un esquema cerrado, por ello en primer lugar intenta ver qué lugar ocuparon las empresas y empresarios en la teoría económica así como una mención sobre el empresariado uruguayo, luego se nutre de diversos elementos teóricos que sirven a la historia de empresas para la resolución de diferentes temáticas, el cual no está exento de polémicas entre los especialistas del área, desde el institucionalismo, los aportes del regulacionismo, Chandler y el

movimiento de respuesta, y la visión desde el neodesarrollismo que permite una mirada desde los problemas de América Latina, así como conceptualizaciones de la historiografía económica nacional.

El capítulo III aborda la metodología y crítica de fuentes, se detalla cómo se llevaron adelante las estimaciones de VBP, ocupación y salario real de *FUNSA*, considerando investigaciones previas. A su vez realiza un repaso de las fuentes utilizadas, su validez y pertinencia, y la cautela con la cual nos debemos servir para su uso.

El capítulo IV establece dos líneas de larga duración que influyeron notablemente en el desarrollo de la historia económica de *FUNSA*. En una primera parte se consideran los cambios institucionales a los cuales se vio sometida desde una mirada legal, posteriormente, se analiza la evolución del directorio a lo largo del período 1935-2002, buscando su caracterización como empresariado.

El capítulo V se ocupa propiamente la historia de los hechos económicos de *FUNSA*, dividida en tres etapas: fundación y desarrollo (1935-1958), primeros tropiezos y cambios de estrategia (1958-1974), y por último auge y declive (1974-2002). Analiza diferentes tópicos de la empresa, como los capitales de fundación, las estrategias empresariales, las fuentes de financiamiento, el relacionamiento con los trabajadores, VBP, la ocupación, los salarios, y las exportaciones.

El capítulo VI, desarrolla las conclusiones de la investigación donde se retoman varios puntos del debate académico y lo contrapone con la evidencia de la empresa, confirmando o descartando diferentes elementos. Prevalece la idea de que es posible realizar nuevas estimaciones y que hay problemas que no han sido tratados por falta de espacio o enfoque, y parecen cruciales, como la productividad, competitividad y niveles de Valor Agregado Bruto, la dependencia tecnológica y los procesos de adaptación aprendizaje, lo cual vislumbra una agenda futura.

Por último, los capítulos VII y VIII refieren a la bibliografía y fuentes consultadas y presentan las tablas numéricas sobre las que se desarrollaron las series y gráficos a lo largo del trabajo.

CAPÍTULO I: Justificación, pertinencia y antecedentes

En este capítulo se explicita la justificación y pertinencia de la investigación, y se exploran los principales antecedentes académicos sobre la empresa y rama del caucho.

1. Justificación y pertinencia

Si la Historia Económica y Social está en una etapa de desarrollo y evolución reciente en Uruguay, reconociéndose como una disciplina con sus métodos y objeto de estudio (Camou & Moraes, 2000: 2-3), la Historia de Empresas y Empresarios (HEyE) tiene todavía un camino más largo por recorrer. Raúl Jacob, en su reciente reseña historiográfica que recoge los avances en la materia en Uruguay, concluye que en el contexto latinoamericano está en un bajísimo desarrollo, fundamentalmente por problemas de masa crítica (2008: 169-177). Aunque también parece que coadyuvó cierta aversión cultural a las empresas y empresarios, ya que a juicio de Fajnzylber “la función empresarial (...) goza en América Latina de escasa valoración social” (1991: 24) sugestión compartida por otros investigadores, “a investigação histórica era então profundamente marcado por um certo tipo de ideologia, segundo a qual se deveria preferir aprofundar o conhecimento dos ‘explorados’ em detrimento dos ‘exploradores’” (Amado Mendes, 2003: 140).

Hasta nuestro conocimiento no existe una “Historia de la Empresa *FUNSA*” en el período 1935-2002, desde la perspectiva teórica y metodológica de la Historia Económica, ni tampoco la HEyE; Business History o Historia Industrial. Parece un hecho fortuito pero simbólico, que no se menciona ni a la empresa ni a la rama del caucho en una obra que conmemora las políticas industriales en los últimos cien años de vida del Ministerio de Industria y Minería de la República (Peralta, 2008). Entonces, trazar una primera narrativa resulta una tarea trascendente *per se*, con la profundidad y detalle histórico que permiten en particular los estudios de caso (Ragin, 2007: 147).

Investigar el caso de la Fábrica Uruguaya de Neumáticos Sociedad Anónima (*FUNSA*), destacada empresa de manufactura de productos de caucho y goma, implica desentrañar una serie de especificidades del desarrollo de la industria del Uruguay desde mediados de la década de 1930 hasta la crisis económica de 2002, mejorar el conocimiento del sector industrial, a la vez que permite comparar con estudios similares sobre empresas en la rama textil (Camou, 2001; Camou & Maubrigades, 2004; 2006). Es necesario indicar la excepcionalidad de *FUNSA* en cuanto se trata de un emprendimiento nacional de manufacturas con materias primas importadas, lo cual implica una serie de aspectos únicos como la necesidad permanente de divisas y su situación de dependencia tecnológica. El desarrollo del tema permitirá aportar al conocimiento de la HEyE de la empresa *FUNSA*, como un caso emblemático en la escena uruguaya que permite visitar el relato de la industria a lo largo del período 1935-2002.

Entonces, es objetivo de la presente tesis aportar al conocimiento de la HEyE en Uruguay, en el sector privado a través de aspectos como sus objetivos, organización, los problemas que enfrentan los empresarios, sus estrategias de crecimiento y desarrollo, la toma de decisión, y

las relaciones laborales y salariales. Se propone también elaborar una serie de indicadores, a partir de una primera visita a las fuentes primarias, en particular de la evolución salarial, la ocupación y VBP, para acercarse el desempeño económico de la empresa en el contexto nacional y cotejar con la narrativa propuesta, así como las razones que la llevaron a su apertura, auge y cierre, y su adaptación a los cambios institucionales.

2. Antecedentes

2.1 Trabajos de investigación

Sin agotar la bibliografía existente, es necesario indicar algunos trabajos que resultan de trascendencia para esta investigación, en particular aquellos que desde diferentes miradas refieren a la industria del caucho en el mundo o Uruguay o se ocupan de *FUNSA* en algún sentido.

Hay antecedentes importantes recientes en la historia de la manufactura del caucho, en particular los trabajos de investigación desde la Business History (French, 1993; McGovern, 2011; Pozzi, 2014) y también desde la Historia de Empresas y Empresarios como lo es la investigación sobre la empresa *Pirelli* de Barbero (1990) así como su tesis doctoral que presenta una perspectiva comparada (Barbero, 2016).

Si bien, como se indicó antes, no existen estudios sobre la historia de *FUNSA* desde la perspectiva de la Historia Económica, siendo que se consideraba una empresa monopólica (González Sierra, 1991: 3-4; Buxedas, Rocca & Stolovich, 1987: 92) es posible obtener en forma indirecta importantes indicios de su evolución, desempeño y ocupación desde la Historia Económica e Industrial de Uruguay, a través de los estudios sobre el producto y la rama del caucho. En este sentido, las investigaciones sobre el producto bruto interno de Uruguay y su debate académico, contienen, a través de las estimaciones de producto industrial, estimaciones relativas al caucho y sus manufacturas, que se encuentra en forma agregada al resto de las ramas industriales. Considerando que el período de la investigación es 1935-2002, para la primera mitad del siglo XX hasta 1961 es imprescindible la investigación de Millot, Silva & Silva (1973), estudios continuados, revisados y ampliados por Finch (1980), así como los trabajos de Raúl Jacob (1981), Bértola (1991) sobre historia industrial y de Tajam & Bertino (1999) y más recientemente Arnabal, Bertino & Fleitas (2013) sobre el producto. Para la segunda mitad del siglo XX dos importantes y recientes revisiones, la ampliación de Finch de su obra en 2005 y la obra de Bértola, Bittencourt & *et al.* (2014) que han establecido una evolución del desempeño industrial a lo largo de todo el siglo XX y su diálogo académico.

Asimismo, las instituciones públicas de Uruguay, desde una perspectiva estatal de la economía brindan información relevante para la rama del caucho y sus manufacturas en todo el período estudiado: Contaduría General de la Nación (1941), Banco de la República (1965), el Banco Central del Uruguay (1969, 1984, 1989, 1991), y el Instituto de Economía de la Universidad de la República (1969) así como el Banco de Datos de la Facultad de Ciencias Sociales (2017) presentan información de relevancia de la rama industrial, en ocupación, Índice de Volumen Físico, Valor Agregado de Producción y Valor Bruto de Producción.

La tesis de grado en economía de Aguirre, Dellepiane & Duarte (2004), es probablemente la investigación desde el punto de vista económico más profunda que se conoce sobre *FUNSA*, aunque concentrada en el proyecto de reapertura en 2005, realiza una breve reseña de los aspectos histórico-económicos desde la década de 1990, y ha resultado de gran importancia para los fines de esta investigación. Los autores indican la existencia de dos trabajos relativos a la empresa del año 1997: la investigación de Luis Stolovich encargada por el sindicato, y un estudio la Cámara de Industrias del Uruguay, lamentablemente, el primero extraviado y el segundo inaccesible.

Para este trabajo ha resultado de importancia la investigación de González Sierra (1991, 1998) que, desde la mirada de la historia social con énfasis en lo sindical, aporta inestimable información sobre las relaciones laborales y otros aspectos cruciales de la empresa. El interés académico se ha centrado en la reapertura de la empresa como organización autogestionada por sus trabajadores, entre los que se destaca la tesis de grado de Cabral, Chacharro y Misevicius (2006).

También se encuentran menciones a *FUNSA* en estudios histórico-económicos de relación salarial en perspectiva comparada como la tesis de grado de Chevalier, Fernández & Motta (2010) y en los trabajos de investigación de Fernández Caetano (2012) y Fernández Caetano, Notaro & *et al.* (2012), y se la menciona en el estudio de las relaciones Uruguay y Estados Unidos, por parte de Oddone (1989), Oficialdegui (1995) y retomando esa tradición Azar & Fleitas (2010). Los trabajos sobre grupos económicos en Uruguay de Stolovich, Rodríguez & Bértola (1987) y sobre la estructura de la industria en Uruguay de Buxedas, Rocca & Stolovich (1987), así como una monumental obra de Jacob (2000) han resultado de gran utilidad por sus implicancias para *FUNSA*.

2.2 El Producto industrial en Uruguay en el período 1930-2002

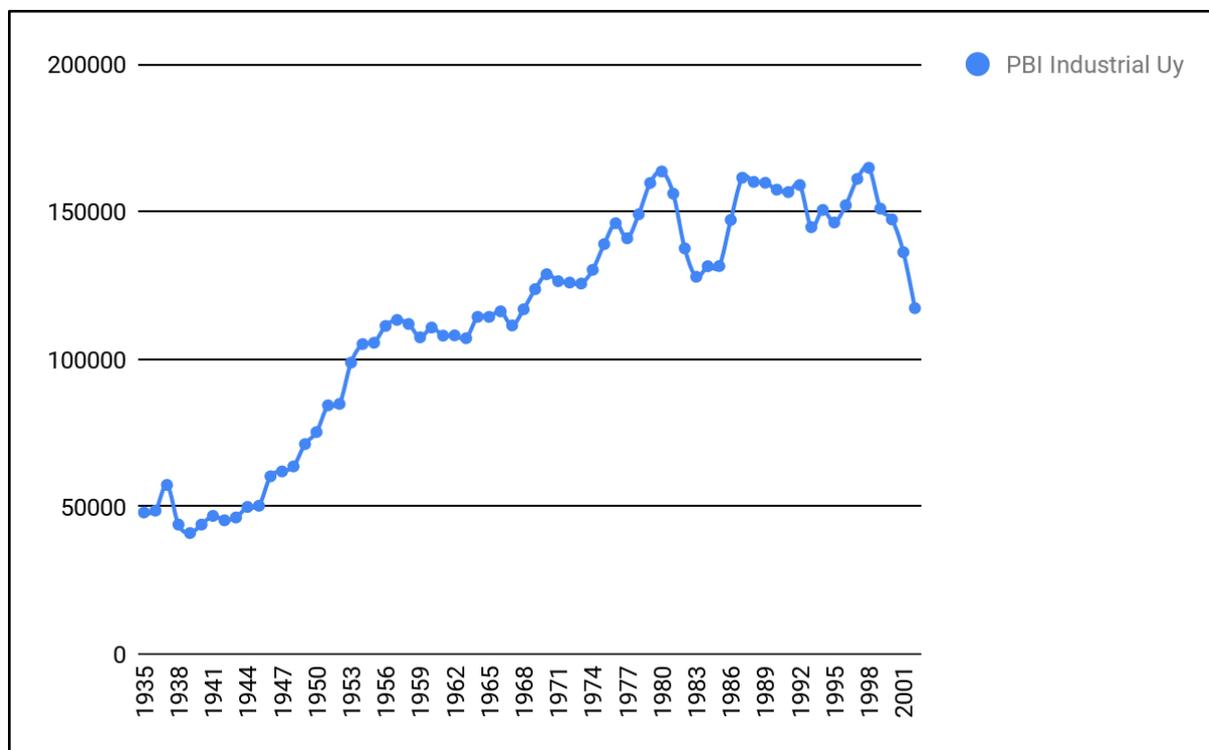
Las miradas más recientes sobre la evolución de la industria en el Uruguay marcan un período sostenido desarrollo y crecimiento entre 1930-1954, el estancamiento hasta 1970, un período de crecimiento hasta la caída de 1981, recuperación y meseta durante la década de 1990 y desde allí desindustrialización hasta 2002 (Bértola, Bittencourt & *et al.*, 2014: 3), una versión estilizada de este relato lo podemos apreciar en el Gráfico N° 1 elaborado a partir del banco de datos de Moxlad (2018).

La empresa *FUNSA*, nacida bajo el paradigma de la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) en el período de 1930-1972 (Bértola, Bittencourt & *et al.*, 2014), rebautizada como Industrialización Dirigida por el Estado (IDE) por Ocampo (2004: 741), parece responder en términos generales a este relato. Por esa época, la industria, se convertía en el motor del crecimiento económico:

“...la industria manufacturera se convierte en este período en el sector dinámico que luego de la crisis determinó la recuperación del producto bruto interno. En 1938 el producto industrial supera los niveles de 1930 en un 53.9% lo que muestra un crecimiento particularmente acelerado de este sector” (Milot, Silva & Silva, 1973: 93).

Las industrias procesadoras de materias primas nacionales de origen agrario, fueron las protagonistas de este proceso, *FUNSA*, jugaría un papel más lateral y al mismo tiempo particular, por su dinamismo y excepcionalidad, ya que se trataba de una de las pocas industrias procesadora de materias primas importadas.

Gráfico 1. Producto Bruto Interno de la Industria en Uruguay 1935-2002 (millones de pesos constantes de 1970).



Fuente: Elaboración propia en base a Moxlad (2018).

En esta “Edad de Oro” del sector industrial, que implica que el peso de la industria pasó del 12.5% del PBI en 1930 al 20.3% en 1947 (Milot, Silva & Silva 1973: 158), el caucho sería una de las ramas de mayor expansión, Bértola ha estimado la variación del Valor Agregado Bruto (VAB), ocupación, productividad y salario real para el período 1943-1954. Para ese período la industria del caucho tuvo una variación de 31.6% de VAB, 11.5 % de ocupación, 18% de productividad y 7.8% de salario real, por encima de las catorce ramas estudiadas, equipos de transporte la seguía en VAB con 21.2% y 14,7% en productividad, metales en ocupación con 9,1%, y solo por debajo del tabaco en salario real con 8,9% (1991: 206). Sin duda se trata de un desempeño extraordinario. Este período expansivo de la industria entra a partir de 1954, en una década de estancamiento provocada fundamentalmente por la caída de los términos de intercambio de los productos agropecuarios que eran la base del sistema de cambios múltiples y la importación de insumos para la industria y bienes de consumo (Bértola, Bittencourt & *et al.*, 2014: 65-66).

El Boletín de Hacienda de 1941 publicado por el gobierno muestra en buena medida la importancia creciente de la industria comenzando a disputar espacio económico al sector agrario:

“En el momento en que las corrientes del intercambio comercial se ven gravemente afectadas por las luchas que desangran al viejo mundo, resulta más que oportuno, necesario, hacer el examen de las reservas y los recursos de diverso orden con que cuenta el país. Nadie ignora la importancia que para nuestra economía tienen las explotaciones agropecuarias y las industrias derivadas, al extremo de haberse criticado muchas veces su excesiva preponderancia en la producción nacional, con los riesgos que comporta una organización unilateral. Pero también las industrias manufactureras han alcanzado una magnitud que generalmente no se sospecha y encierran particularidades cuya divulgación resulta actualmente, no solo interesante, sino verdaderamente útil. Por imperio de las circunstancias, ellas encuentran en el propio medio un mercado más amplio, y cabe observar que las dificultades y los problemas que gravitan sobre otros sectores del organismo social, bajo la forma de encarecimiento de las mercaderías o penuria en las arcas públicas, tienen en cierto modo una contrapartida tranquilizadora en la obra y la riqueza que la exposición de las actividades industriales va creando para el país en estos momentos difíciles” (Contaduría General de la Nación, 1941: 267).

Los primeros treinta años de la política “proteccionista” y “dirigista” deja evaluaciones contrapuestas. Una que destaca fortalezas, el cambio de la estructura del producto industrial con el aumento de los bienes capital y las manufacturas intermedias sobre los bienes de consumo, sumado la jerarquización de la industria dinámica sobre la tradicional que dejó empresarios especializados y mano de obra más capacitada (Jacob, 1981: 130-131). Y una alternativa, que, reconociendo la intervención del Estado como fundamental para la diversificación de la economía, con su aporte al ahorro y a la igualdad social, es más pesimista: “La política proteccionista terminó protegiendo la falta de dinámica tecnológica de las empresas, el escaso interés y formación de los empresarios en los aspectos tecnológicos, su auto reclusión al cómodo y seguro mercado interno, así como la falta de calificación de mano de obra” (Bértola, 1991: 283).

Luis Faroppa, primer director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (responsabilidad de rango ministerial), indicaba en la década de 1960 que parte de los problemas de la industria tenían que ver con el inadecuado sector bancario y la dependencia tecnológica, sumado a la ineficiencia estatal y la estructura agraria ambas trabando el desarrollo nacional (Bértola, Bittencourt & *et al.*, 2014: 67). Esta lucha de sectores sociales, terminaría con un fuerte cambio institucional marcado por la dictadura.

“Se entendía que entre las causas principales del estancamiento estaban las fuertes transferencias de ingresos que perjudicaban a los sectores agropecuarios en beneficio de la industria, los trabajadores y los empleados públicos. Había que generar un proceso de liberalización y apertura, fomentar las importaciones, hacer la industria más eficiente y generar rentabilidad para el sector exportador. Se intenta virar los ejes de la expansión hacia una economía agro-industrial exportadora” (Idem).

Interesa caracterizar el período comprendido entre 1970 y el cierre de la empresa en 2002. Si los primeros años fueron de un optimismo industrial, fundamentalmente por los acuerdos bilaterales con Argentina y Brasil, el abandono del régimen cambiario supuso una profunda crisis y caída de la demanda interna y regional, de más de un 20% entre 1979 y 1984. La apertura democrática en 1985 implicó la mejora salarial e impulso de la demanda y exportaciones, con una nueva meseta prolongada hasta 1991, aunque sin volver a los niveles

anteriores. Así “las políticas de liberalización financiera y de apertura comercial fueron mantenidas y extendidas con una fuerte contradicción entre los objetivos programáticos interventores del nuevo gobierno y la política aplicada” (Finch, 1980: 317). El proceso de apertura fue lento pero inexorable, mientras que en 1979 las materias primas pagaban entre 0-18% de tasa arancelaria, en 1994 se situaba en 0-6%, pero el cambio más radical se produjo en los bienes intermedios pasando del 22-94% al 15% y en los artículos de consumo final de 76-116% al 20% (Macadar, 1993: 40 en Finch, 1980: 340). La década de los noventa serían más malas noticias para el sector industrial, búsqueda de privatización del sector público, apertura comercial y priorización del sector servicios e importaciones, desregulación del mercado de trabajo y ancla cambiaria, dejarían una caída constante del PBI industrial, llegando a niveles en el año 2001, cercanos al 50% de 1980. La participación de la industria en el PBI pasó del 20% en 1987 al 13% en 2001 (Bértola, Bittencourt & *et al.*, 2014: 73). Como veremos, *FUNSA* no se vería ajena a este proceso de desindustrialización y sería incapaz de adaptarse al cambio de época.

CAPÍTULO II: Marco teórico para el abordaje de Historia de Empresas y Empresarios

El capítulo aborda las diferentes corrientes teóricas de la economía, la historia económica y de empresas que se han ocupado del desarrollo económico y el rol de los empresarios.

1.1 Aspectos generales del enfoque teórico

El marco teórico supone una referencia fundamental en donde se reflejan los aspectos particulares del caso. No es una serie de dogmas a seguir, sino que se ha buscado generar un diálogo con los hechos de la empresa. Tampoco es posible abarcar en un trabajo como este todo el acervo teórico, se intenta, no obstante, una mirada heterodoxa que asume diferentes supuestos para el análisis de las fuentes y el trazado primigenio de un relato coherente y con sustento. Bril-Mascarenhas, Maillet y Mayaux han indicado que en una investigación existen momentos inductivos y deductivos (2017: 663-664) y así como no hay una entrada puramente teórica tampoco es posible una enteramente empírica, esa interacción parece un constructo necesario para ese diálogo y permite ir avanzando en términos de las preguntas planteadas.

En primera instancia resulta oportuna una mirada a cuál es el papel de los empresarios para las teorías económicas y cómo ha variado su valoración. Luego, se analizan elementos del institucionalismo, valorando su aporte a una noción de la determinación del desempeño económico por parte de las instituciones al tiempo de sopesar críticas recientes a su interpretación, considerando elementos de la historiografía económica nacional. En tercer lugar, se estudia la tradición chandleriana, y algunos de los cuestionamientos fundamentales que ha recibido. El enfoque regulacionista permite tomar elementos desde una mirada de la relación capital/trabajo, y considerar aspectos de nuestra empresa, por último, se analizan ideas del neodesarrollismo que considera dos elementos claves como la coyuntura empresarial latinoamericana determinada por su posición en el mercado mundial y la dependencia tecnológica.

1.2 Los empresarios y el desarrollo económico

Las teorías económicas realizan diferentes valoraciones sobre el rol de los empresarios en el proceso económico. Para la economía clásica los empresarios eran capitalistas que se favorecen de la retribución del capital, la teoría económica neoclásica le atribuía valor organizativo, Veblen y Keynes consideraban que eran parásitos del proceso productivo que solo buscaban su beneficio. Schumpeter los ubicó en el lugar central del proceso productivo, como principal agente de innovación y cambio económico por su capacidad de combinar los factores productivos, inaugurando una época en donde su consideración iría en aumento (Valdaliso & López, 2007: 5–12). Para Knight los empresarios se especializan en enfrentar la incertidumbre, contratando servicios productivos (capital y trabajo) y su función consiste en la concepción del negocio, medir su probabilidad de éxito, atraer capitales y asegurar la retribución de los factores. Kirzner indica que los empresarios captan desajustes que generan oportunidades,

mejoran la asignación de recursos, enlazan factores y llegan a nuevo equilibrio. Al contrario de Schumpeter, donde el empresario es el generador de desequilibrios, a través de la innovación. En un sentido similar, Leibenstein entiende que la función del empresario se relaciona con fallos de mercados imperfectos, la recompensa consiste en reducir las ineficiencias del mercado, movilizándolo capital y trabajo hacia actividades más productivas, y a la interna de su empresa, resolviendo los vacíos del mercado de factores; completando los inputs necesarios o asumiendo la incertidumbre de la organización y su entorno (Knight, 1921; Kirzner, 1975; Leibenstein, 1968; 1978 y 1987; citado en Torres Villanueva, 2002: 11-14).

Hasta aquí una mirada que indica valor innovativo y/o organizativo a los empresarios y que entienden que contribuyen al crecimiento y desarrollo económico. Lejos aún de una caracterización de los empresarios de FUNSA, parece que hacerlo en forma ajustada puede ayudar a interpretar en mejor forma los hechos.

Una alternativa es la existencia de funciones improductivas o destructivas, relacionadas con la redistribución de la renta que realiza el Estado, especialmente cuando no tienen consecuencias sobre el desarrollo o lo debilitan y frenan. Más particularmente interesan aquellos casos que suponen restricciones de la competencia de los mercados, por el carácter proteccionista del mercado de caucho en el Uruguay en la mayor parte del siglo XX:

“la organización de grupos de interés específicos para conseguir del Estado la rebaja de impuestos, la obtención de un arancel o la concesión de ayudas o subvenciones para sus empresas (...) es una actividad económica de búsqueda de rentas que tiene como consecuencia una redistribución de la renta nacional a favor de quienes la practican y en perjuicio de otros destinatarios” (Torres Villanueva, 2002: 19).

Considerando la evidencia primaria, aparentemente, los esfuerzos empresariales del directorio de FUNSA estaban destinados a la búsqueda de esa posición dominante para la apropiación de la renta nacional, esa estrategia parece profundizarse desde fines de 1950, tuvieron o no implicancias para el desarrollo económico. Es posible identificar un discurso relativo al desarrollo nacional, alternativamente en diferentes momentos de la empresa (como se verá luego). La mayor de las veces esas preferencias tomarían forma de decretos, leyes, ordenanzas o acciones administrativas por parte del gobierno, como se indicará, el institucionalismo ha prestado especial interés a la cuestión.

En nuestro país diferentes corrientes teóricas han caracterizado al empresariado local, Vivián Trías, desde el marxismo y en una difundida tesis, indica que los empresarios eran parte de la oligarquía nacional, un sector con vinculaciones en el mundo financiero y político y unidos por una comunidad de intereses (Trías, 1971). Paralelamente, Carlos Real de Azúa, planteaba que en Uruguay existía una “clase dirigente” como “categoría conceptual y una realidad (como tantas otras sociales) ‘inferible’ pero no ‘perceptible’, la clase o sector ‘dirigente’ o ‘gobernante’, como se verá no es todavía ‘toda’ (y en ocasiones no se origina enteramente en ella) la clase ‘alta’ o ‘dominante’, ni tampoco es el lote de los gobernantes (políticos, estatales) perfecta y rápidamente identificables” (1969: 3) y quizás por esta razón incluye a los empresarios como parte de esa élite. Por su parte, Jacob ha indicado el peso inmigrante en el empresariado local y que este, por su diversidad de orígenes y aislamiento, habría generado un

cierto tipo de *homo economicus* local (2000: 11) y que para el período de surgimiento de FUNSA alrededor de setenta grupos o proto grupos económicos dominaban la escena, la mayoría de origen mercantil e industrial (84 %) y el resto dividido entre el agro, servicios y mundo financiero y también indicaría que hacia 1930 el Estado dirigista e intervencionista representaba un “maridaje” entre gremiales empresariales y administradores del estado (2000: 19).

1.3 El institucionalismo y el desempeño económico

Las definiciones metodológicas dependen en gran medida de los presupuestos teóricos, desde el acumulado de una Ciencia Social, obliga a hacer énfasis en determinados aspectos sobre otros y naturalmente definen axiomáticamente las causalidades. El concepto de instituciones, en su polisemia, representa un desafío para la Historia Económica, y particularmente para la Historia de Empresas y Empresarios.

Douglas North (1990) ha establecido que las instituciones, vistas como convenciones o normas formales o informales, establecen estructuras de incentivos en materia política, económica y social. En el fondo estas instituciones determinan el desarrollo económico, de ellas se derivan intereses sin implicar eficiencia “paretiana”. Se ha indicado que las instituciones son las normas y reglas restrictivas que rigen en la sociedad, condicionando y dirigiendo el marco de relaciones que se producen en ella (Díaz, Urbano & Hernández, 2005).

La teoría institucionalista busca explicar el desempeño económico a través de los derechos de propiedad que fundamentan los incentivos individuales y sociales del sistema. Controlados por Estado, influyen y perciben las reacciones de los agentes individuales y sociales en relación a las reglas de juego y sus transformaciones, así el Estado se convierte en campo de disputa de los individuos. La ideología es igualmente determinante con el conjunto de normas informales, como valores, costumbres, códigos de conducta y normas de comportamiento procedentes de la cultura, modificados continuamente por la experiencia. Por tanto, se tienen determinadas percepciones de los incentivos y cortapisas que proporciona una estructura determinada de derechos de propiedad y la forma que se comportan. Entonces provee una visión del mundo para la toma de decisiones; está entrelazada con juicios morales habiendo ideologías en competencia, y la experiencia determina las ideologías definiendo incongruencias. Por lo que el cambio ideológico es un elemento muy importante del cambio institucional, es decir que, si los individuos perciben que pueden mejorar, intentan cambiar las reglas de juego que rigen los intercambios (North, 1984, en Torres Villanueva, 2002: 28), entonces:

“cada marco institucional particular concreta en gran medida el tipo de información y conocimientos que requieren el empresario y sus organizaciones. Por tanto, delimita no sólo la clase y características interna de éstas, sino también los límites que pueden alcanzar sus objetivos (...) el análisis de la actividad empresarial no puede prescindir de la consideración del marco institucional en que se inserta (...) el Estado y sus miembros con capacidad de decisión política –políticos y funcionarios-, en tanto que tienen la responsabilidad de producir una parte notable de las reglas de juegos –y hacerlas cumplir-, deben configurar un entramado de ellas que favorezcan las asignación de las funciones empresariales hacia actividades productivas en detrimento de las improductivas o destructivas” (Torres Villanueva, 2002: 32).

A los efectos de nuestro trabajo resulta importante analizar el rol del Estado uruguayo en la estructura de incentivos rentistas que establece la legislación, así como la existencia de una ideología que podemos denominar proteccionista, basada en la preeminencia del neobatllismo, la política de industrialización por sustitución de importaciones (ISI) y su agotamiento como modelo a principios de los 60. También está marcado por la presencia estatal en la economía, al menos hasta su virtual retirada en la década de los 90 en tanto actor definitivo en la estructura de incentivos (Finch, 1980).

La existencia en tanto surgimiento, auge y caída de la empresa *FUNSA* está íntimamente ligada a la legislación y las políticas de incentivos surgidos desde el Estado articulada con una ideología proteccionista e interventora.

Simoes De Souza ha investigado la noción de “instituciones”, desde la primera aparición del institucionalismo, como respuesta a las teorías neoclásicas imperantes, hasta las formulaciones de la Nueva Economía Institucional (NEI) y la particular evolución del pensamiento de North y otros investigadores dentro de su escuela de pensamiento (2017: 62). Estima que hay un problema de consistencia teórica por falta de una definición precisa del concepto de instituciones y que el mismo había evolucionado en la consideración northiana². North afirma que un principio de racionalidad como teoría general para explicar el surgimiento y evolución de las instituciones, el autor retoma las críticas de Hodgson (2001: 200 en Simoes de Souza, 2017: 62), indicando un problema de regresión infinita: si existe una racionalidad intrínseca a un conjunto de instituciones suficiente para explicar su origen y evolución, siempre debe existir un juego inicial, creado a partir de un conjunto de reglas que demanda explicación y entendimiento, por lo que la teoría sería inconclusiva, con la posibilidad de definir de diferentes formas el concepto³ y la negación del carácter dinámico de las sociedades⁴ (Simoes de Sousa, 2017: 64).

Esta apreciación ayuda a comprender que las instituciones no son elementos inmutables e inmunes, no determinan por sí mismo a los actores, sino que son parte de una relación con los actores económicos y sociales, y como veremos en *FUNSA* ese vínculo sería evidente. Como se ha indicado, North (1984) había sugerido la noción de cambio institucional a través de la lucha ideológica, sin embargo, Simoes de Souza desestima ese elemento por considerarlo insuficiente.

1.4 El regulacionismo y la historia de empresas

Un enfoque posible de la historia de empresas es considerar el modelo productivo en el que se desarrollan. Para los regulacionistas, la organización industrial tuvo tres etapas, que van desde la producción de productos de alta calidad, la masificación (taylorismo) y la última que busca reunir ambos elementos denominada “producción ajustada”. Se centra en el análisis de la relación capital/trabajo en empresas y el espacio político-económico, así el proceso de producción capitalista se caracteriza por la existencia de incertidumbres: de la rentabilidad y la movilidad; del mercado y del trabajo, lo que obliga al cambio técnico (Boyer & Freyssenet, 2001: 7-11).

Las empresas se mueven bajo la premisa de la reducción de incertidumbres del mercado de trabajo, mediante dos vías posibles. La primera de ellas consiste en delimitar la demanda solvente y establecer una ventaja competitiva: precios, calidad, novedad, salarios, subsidios, tributos, tasas de cambio, innovación, etc. El otro camino implica la delimitación de la competencia actuando sobre el modelo de crecimiento. Naturalmente este escenario está determinado por la inserción internacional y las fuentes del crecimiento, países y empresas no pueden “elegir”. La forma en que las empresas obtienen sus ganancias se define por el modo de crecimiento caracterizado por la fuente de ingreso nacional y la forma de distribución (Aglietta 1976; Mistral 1978; Boyer 1988; Saillard 1995 en ob. cit.: 14). Estas explotan diferentes fuentes de ganancia: la distribución de los costos fijos en economías de escala, diversificación de oferta y ampliación de demanda, calidad del producto, innovación para renta monopólica, flexibilidad productiva ajustando costos a demanda, y reducción permanente de costos (ob. cit.: 20).

Por un lado, *FUNSA* se manejó con un criterio de la búsqueda de ventajas competitivas a través del bloqueo de la oferta proveniente del exterior, lo cual durante mucho tiempo se vinculó al modelo de crecimiento ISI, y también se encuentra una preocupación por la calidad y los subsidios. A su vez, a lo largo de su historia, explotaría alternativamente estas diferentes formas de búsqueda de ganancia, en particular se destaca la existencia de una economía de escala, que se traduce en el monopolio en lo local en varios momentos de su existencia. En segundo lugar, la diversificación de la oferta, una empresa que en forma permanente buscaría producir diversos productos de la mano de la preocupación por la calidad. La renta monopólica sería defendida en diferentes instancias, quizás dos elementos señalados, la flexibilidad y la reducción de costos, son más complejos de abordar en este trabajo. A primera vista parece que la producción de *FUNSA* no gozaba de una gran flexibilidad, como veremos sobre el final, fue indicado como uno de sus principales debilidades, al igual que su alto costo de producción comparado con el plano internacional.

1.5 Aportes chandlerianos y postchandlerianos

Alfred Chandler, quien basaba su método en una entrada inductiva y análisis comparativo (Barbero, 2016: 27), explica que, hacia la última mitad del siglo XIX, una nueva forma de capitalismo se desarrolla Estados Unidos y Europa. Las empresas eran llevadas adelante por sus dueños con unos pocos y cercanos administradores asalariados. El ferrocarril y el telégrafo, sus inversiones masivas, obligaron a separar gestión y propiedad, ya que no era posible tomar decisiones para mantener un flujo constante de mercancías, pasajeros y mensajes. Con accionistas dispersos, el aumento de la producción y las comunicaciones, los administradores comenzaron a concentrar decisiones operativas, así nace el gestor empresarial, tomadores de decisiones estratégicas (producción, empleo y asignación de recursos) que no tienen la propiedad de la empresa, un nuevo *homo economicus* que proporciona una dinámica para el crecimiento económico y la transformación productiva (Chandler, 1990). Una serie de cambios permitieron la reducción de los costos unitarios: aumento de volumen, velocidad en flujos de bienes y materiales, mejora en procesos de producción, nuevas tecnologías y economías de escala con ámbito de aplicación. Así los empresarios tuvieron que desarrollar tres grandes

inversiones para aprovechar esta reducción en los costos: grandes instalaciones, comercialización nacional e internacional a través de la distribución en red, de forma que la producción y ventas se acompañan, y la inversión en gestión para contratar y formar a los “nuevos” gerentes: administrar gigantes instalaciones, producción, distribución supervisión, coordinación y la planificación de las inversiones asignando recursos. Permitiendo la existencia de la empresa industrial moderna (Chandler, 1990: 8-9). De esta forma aparece un nuevo “capitalismo gerencial” que se destaca por administradores asalariados y propietarios, que toman decisiones estratégicas basadas en nuevas tecnologías que dan ventajas competitivas de crecimiento. Chandler entiende que es la sumatoria de esta infinidad de decisiones realizadas por empresarios individuales, gerentes y propietarios la que define en gran medida la historia institucional, produciendo patrones de cambio, y determinando el lugar que ocupaban estas empresas en el mercado. En *The Visible Hand* ya había definido estas empresas con dos características centrales: diferentes unidades operativas al combinado con una jerarquía de ejecutivos a tiempo completo Chandler (1990: 15).

Una corriente alternativa a esta narrativa es representada por Sabel y Zeitlin (1997: 510), protagonistas de una “embestida contra las interpretaciones teleológicas de una revolución industrial dirigida hacia la producción en masa” (Valdisio, 1997), destacando no la masificación, sino la flexibilidad de pequeñas empresas en adaptarse a las diferentes y exigentes condiciones de mercado que con bajos costos fijos y capacidad de adaptación han ido mutando, creciendo y desarrollándose en el capitalismo en los siglos XIX y XX. Que son igualmente determinantes, o más del proceso productivo, y que es necesario analizar las estrategias, las redes empresarias y familiares, los vínculos políticos, la historia y la cultura y la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Barbero, ha definido la corriente postchandleriana de la siguiente forma:

“En términos generales, cuestiona el enfoque de Chandler centrado en la administración de las firmas, acercándose más a la historia social y cultural, y rescata el rol de formas de organización de la empresa alternativas a la gran empresa gerencial y a la producción en serie (grupos económicos, pequeñas y medianas empresas, distritos industriales, redes de empresas), destacando que no existen formas supuestamente “superiores”. En cuanto a las formas de propiedad, destaca la relevancia de la empresa familiar y de la empresa estatal, así como de formas híbridas. Enfatiza asimismo el papel de los empresarios y de la entrepreneurship, jerarquizando el rol de los actores sociales y sus estrategias. Considera a las empresas no solo como organizaciones sino como asociaciones de personas y ámbitos de interacción social, donde se ponen en juego intereses y se desatan conflictos, introduciendo la problemática del poder en el estudio de las firmas” (2016: 28).

En una primera mirada, parece que *FUNSA*, una empresa que se dedicaba a la manufacturación de productos no tradicionales derivados del caucho, comparte una serie de características de la “modern enterprise” de Chandler: directores altamente especializados en sus tareas con un creciente dominio del mercado local, hasta conformar un monopolio, así como la búsqueda de expansión hacia mercados regionales. Sin embargo, una constante en la historia de la empresa será la dependencia tecnológica, que será suplida por empresas norteamericanas o europeas, en forma alternativa, con la primera como dominante. A su vez, *FUNSA* con una tecnología superior en lo local, combinada con masificación, gigantismo y la renta derivada de las

protecciones de la ley con apropiación de la renta nacional lograría el predominio de mercado de la industria nacional en las manufacturas del caucho, proceso que tendrá sus intermitencias. Por otra parte, tampoco hay dudas de la división de propiedad y gestión en *FUNSA* en su etapa fundacional (sus principales accionistas eran directivos), sin embargo, se identifica un proceso de apropiación de parte de los principales directores del capital accionario, lo cual responde a un proceso que lleva varias décadas, a partir de una posición preferencial de los directivos que casi no cambian en todo el período estudiado. Es una empresa que ha delegado sus funciones operativas en una gerencia que centraliza las decisiones comerciales y estratégicas, separada de la masa de accionistas que participan, en el mejor de los casos, en las asambleas anuales, sin embargo y paralelamente, la mayor parte de los directivos son accionistas.

La cuestión del poder tal como lo proponen las corrientes postchandlerianas parecen jugar un rol preponderante en nuestro caso. En consecuencia, parece necesario analizar los vínculos políticos de los empresarios de *FUNSA*, que han sido indicados por la historiografía como relevantes (González Sierra, 1991, 1998), a su vez se verá como existieron fuertes vínculos sociales y familiares entre los directivos, y la existencia de grupos económicos (Rodríguez, Stolovich & Bértola, 1987). La vinculación de *FUNSA* con el sector bancario público fue fundamental, (y posteriormente lo sería con el sector privado), lo cual puede llevarnos a pensar en cierta medida de dependencia de parte de la empresa con el Estado. Posteriormente veremos también el peso de las compras estatales, y en todo el período se verá la preocupación de la empresa por fortalecer y abonar los vínculos de la empresa con el Estado en general y los gobiernos de turno en particular.

1.6 Las industrias y el desarrollo en América Latina

El desarrollismo cepalino identificó industria, progreso técnico y desarrollo como sinónimos, y ofrecía a los países subdesarrollados un camino de mejora en la calidad de vida de la población (Prebisch, 1949), el desarrollismo se confunde y amalgama con el industrialismo. En la interpretación del industrialismo de Fajnzylber, es posible pensar que en Uruguay se asoció al fuerte papel público en su promoción (1991: 7) y además prestó especial atención al problema de la incorporación tecnológica:

“Según la experiencia acumulada sobre el desarrollo económico en distintas latitudes parece que uno de los rasgos sobresalientes de ese proceso sería la combinación de aprendizaje, tomando como modelo a las sociedades más avanzadas, y de innovación económicas y social en los países menos avanzados, que les permite incorporar las innovaciones con relación a sus propias carencias y potencialidades. Esto explica - hecho fundamental ampliamente reconocido- que las vías de transformación varían en cuanto contenido, itinerario instituciones (Prebisch, 1951). En el proceso de industrialización, eje vital del desarrollo económico por su aporte al progreso técnico y a la elevación de la productividad, la combinación de aprendizaje e innovación adquiere mayor importancia. Una de las características del proceso de industrialización de América Latina hasta ahora ha sido precisamente la asimetría entre un elevado componente de imitación (fase previa del aprendizaje) y un componente marginal de innovación económico social” (Fajnzylber, 1991: 8).

Para Fajnzylber en América Latina la industria no fue capaz de desarrollar innovación, y que en los hechos apenas se llegó a una etapa de imitación sin lograr aprendizajes que habiliten la

innovación, así el proceso de industrialización se caracteriza por la incapacidad de incorporar creadoramente el progreso técnico. ¿En qué medida FUNSA fue parte de un proceso de imitación-aprendizaje-innovación en lo tecnológico? En esta etapa es difícil saberlo.

Asimismo, en forma intuitiva tendemos a pensar en la industria como sinónimo de desarrollo nacional, en palabras de Real de Azúa:

“Hay acuerdo casi universal de que en todas las sociedades de crecimiento retrasado ha sido el proceso industrializador el factor desencadenante de un ascenso a más altos niveles de desarrollo e integración sociales. Y si esto es así también lo es que, salvo en los contados casos en que la gestión de ese proceso fue asumida originalmente por el Estado, la formación de un núcleo de empresario promotor ha sido condición imprescindible de su existencia” (Real de Azúa, 1969: 32).

Quizás esta idea tenga al economista alemán Friederich List la primera formulación teórica en el siglo XIX, que combinaba la idea del industrialismo con un nacionalismo industrial, donde la industria era la vía del crecimiento para la nación, y se ha afirmado que este habría influido en el pensamiento de la CEPAL a través de Celso Furtado, uno de sus principales exponentes (Dutra Fonseca, 2017).

Eventualmente se pueden encontrar referencias discursivas de *FUNSA* en este sentido, donde los intereses de la empresa, sus avances y retrocesos, se presentan como parte de los intereses nacionales. A modo de ejemplo, en 1943 se destacaba “Bajo dirección uruguaya, con capitales uruguayos, con personal criollo en su inmensa mayoría (...) en 7 breves años, el largo, lento y azaroso camino...” (El País, 11 de Julio de 1943: 9) que había llevado la empresa a su rápido desarrollo. En este sentido, en 1974, luego de una serie de medidas a favor de la empresa que había tomado el gobierno se justificaron en el sentido que eran “para salvaguardar intereses nacionales” (FUNSA, Acta N° 1589, octubre 1974, s/d.). Y posteriormente, en un contexto de apertura económica hacia principios de los 90 el directorio de *FUNSA* expresaba:

“Los gobiernos de nuestro país han estado abocados desde siempre a atraer inversiones para desarrollar su economía y mejorar la vida de su gente. Nada más necesario que -al tiempo que se cumple con ese propósito- evitar que las industrias ya establecidas, que cuentan con tradición de buen servicio, tecnología avanzada y trabajo nacional. (...) La apertura comercial o económica indiscriminada, agrede irracionalmente esfuerzos de larga data y, de igual modo, abre anchas puertas a aquellas grandes industrias internacionales no radicadas en el país que no ocupan mano de obra uruguaya, que no tributan al estado, en suma, que nada aportan a la República, sino que aquella nación en la que se desarrollan y se las protege” (FUNSA, Memoria y Balance, 1992, s/d).

Este aspecto según Millot, Silva & Silva era común a toda la industria nacional:

“Los industriales señalan continuamente la importancia de la industria -proporciona ocupación, eleva el nivel de vida, ahorra divisas, disminuye la dependencia del país- y subrayan la necesidad del proteccionismo contraponiéndole al librecambio, que bajo su apariencia científica encubre los intereses de los países desarrollados (...) Hay en la prédica de los industriales la expresión de sentimientos de vigor y confianza en la capacidad de la industria para resolver los problemas del país. La defensa de la actividad manufacturera y el constante esclarecimiento de su significado para la sociedad, así como la sostenida afirmación de la necesidad de la protección” (1973: 122-123).

Parecería que por un lado *FUNSA* fue incapaz de incorporar creativamente los progresos técnicos que pudo adquirir, sobredimensionada para el mercado local e incapaz de producir en el marco de una inserción internacional duradera. El empresario de *FUNSA*, preocupado por adquirir tecnología, pero también por asegurarse el mercado interno, créditos baratos, y posiciones preferenciales en las agendas públicas desarrollaron durante años una empresa pujante mientras pudo tener su mercado interno protegido y mercados externos regionales para exportar (Argentina y Brasil), pero a medida que estos se cerraban, la apertura de la economía nacional y las cargas financieras cuestionaron las estrategias de desarrollo empresarial, y en el mediano plazo no pudieron ajustar un tamaño competitivo a escala internacional ni solvente en la escala local.

¿En qué medida estaban convencidos los empresarios de *FUNSA* que el desarrollo de la empresa implicaba un beneficio al país? ¿Se trataba de una estrategia empresarial o una convicción con raíces culturales? Parece apresurado indicar una respuesta a estas interrogantes, pero esas referencias discursivas indican cierta ideología proteccionista que se asociaba a una estrategia de desarrollo nacional consecuente con los intereses particulares de la empresa, por lo que no cabe duda que en determinados momentos las estrategias de desarrollo nacional convergieron con las estrategias de desarrollo empresarial.

CAPÍTULO III: Metodología y Crítica de Fuentes

El capítulo aborda la metodología trazada para las estimaciones de Valor Bruto de Producción, Salarios y Ocupación de FUNSA, al tiempo de explicitar la crítica a las fuentes del archivo FUNSA.

1. Metodología de la investigación

1.1 Enfoque metodológico

La historia económica se nutre intrínsecamente de una materia prima de hechos cuantitativos y cualitativos (Cipolla, 1993), que naturalmente articulan problemáticas epistemológicas, ontológicas y metodológicas (Brady y Collier, 2010; Mahoney y Goertz, 2006; Della Porta y Keating, 2008 en Aguirre, 2017: 4). En este sentido, se ha buscado desarrollar una lógica inferencial que abrevie de lo empírico (King, Keohane & Verba, 1994: 13-15, 18), y considere aspectos esenciales de la teoría en el que “La investigación cualitativa depura los conceptos (los componentes fundamentales del marco analítico) y las categorías empíricas (que agrupan manifestaciones similares de los fenómenos sociales) en un proceso de doble vía” (Ragin, 2005: 154).

El proceso de investigación supuso momentos de análisis heurístico y hermenéutico de fuentes primarias, secundarias, y testimonios orales, y se nutrió de diversas técnicas y estrategias propias de la Historia Económica y la Historia (Cipolla, 1993; Vilar, 1980). Ello permitió establecer un relato de periodización de la empresa que considera las diferentes etapas que le tocó enfrentar a la luz de cambios económicos e institucionales, con el objetivo de acercarse a una primera imagen de su desempeño económico. El análisis de las actas de la empresa proporciona la posibilidad de observar la toma de decisiones y acercarnos a la forma de ver el mundo desde el sector empresarial, con las precauciones necesarias que implican en manejo de fuentes primarias. Para matizar las miradas por su parcialidad y confirmar información, se ha complementado las fuentes primarias con prensa de la época. Este relato, es complementado con la elaboración del Valor Bruto de Producción, que debe necesariamente dialogar con la periodización y narrativa propuesta. En el mismo sentido se han elaborado series de ocupación, vale indicar que las fuentes primarias del archivo *FUNSA* (Actas del Directorio; Actas de Asambleas de Accionistas; Memorias Anuales; Libros de Egresos e Ingresos) no contienen información sobre su volumen, mencionado eventualmente por aspectos coyunturales. Sin embargo, a través de la contrastación con fuentes secundarias es posible establecer con un grado de certeza la evolución de la ocupación de la empresa, como detallaré a su tiempo. También se han abordado estimaciones del salario real para diferentes períodos con el objetivo de generar un marco de comparabilidad y cotejar la evolución de los salarios con el resto de los indicadores de la empresa.

Se cuenta con un acervo documental de fuentes primarias que traspasa las posibilidades de esta investigación, la diversidad y volumen de información y temas que se tratan, sugieren sin

embargo líneas de acción a futuro, que dejan entre otros desafíos las estimaciones de productividad, dependencia tecnológica y Valor Agregado Bruto.

A continuación, se detalla la metodología llevada adelante en las estimaciones realizadas.

1.2 Estimación del Valor Bruto de Producción de FUNSA

Se ha estimado para la empresa *FUNSA*, el VBP como las “Ventas Totales” alternativamente descritas también en las memorias y balances de *FUNSA* entre 1936-1997 como “Ingresos Operativos Totales”, según las diferentes épocas de contabilidad empresarial, es normal encontrarlas también en las asambleas de accionistas detallada en moneda nacional (ya sean pesos, nuevos pesos o pesos uruguayos). Con el objetivo establecer el grado de participación de la empresa en la rama, es posible acceder al VBP de la rama caucho a través de diferentes publicaciones de instituciones públicas, aunque lamentablemente las estadísticas no permiten establecer una serie continua entre 1935-2002, sin embargo, es posible trazar una comparación en diferentes períodos. Así, para la rama del caucho, tanto me he servido de fuentes públicas (CGN, 1941; BCU, 1969, 1984, 1989, 1991), como de las investigaciones de Millot, Silva & Silva (1973) y Bértola (1991).

Como veremos en algunos casos los resultados son paradójicos, ya que por momentos la empresa supera a la rama, lo cual no parece correcto (quizás atribuible a razones de contabilidad ya que los períodos de corte anual de la rama y la empresa no necesariamente coinciden), pero nos pueden ayudar a confirmar o descartar la calificación de empresa monopólica en los diferentes períodos. Los resultados se pueden ver en la gráfica N° 2 “Valor Bruto de Producción de *FUNSA* y Rama Caucho de Uruguay, 1937-1946”, la gráfica N°6 “Valor Bruto de Producción *FUNSA* y Rama del Caucho 1958-1957” donde se propone una comparación con diferentes fuentes sobre caucho, y las N° 11 “Valor Bruto de Producción *FUNSA* y Rama del Caucho, 1978-1987” y N° 14 “Valor Bruto de Producción *FUNSA*, 1975-1997”.

1.3 Estimación de Salario Real de FUNSA

Para la estimación de salario real es necesario realizar precisiones para los períodos 1936-1959 y 1975-1997 porque tienen características diferentes, determinados por la disponibilidad de los “Libros de Egresos e Ingresos” de trabajadores de *FUNSA* (ver en este capítulo: Crítica de Fuentes, Sección 2.5 Libro de Ingresos y Egresos).

Para el primer período, 1936-1959, referido a las estimaciones salariales se ha tomado el valor del jornal por trabajador contenidos en los Libros de Egresos e Ingresos de trabajadores *FUNSA*, el cual está ingresado naturalmente en valores corrientes por lo que para una consideración temporal era necesario aplicar un índice de precios. Para tener comparabilidad en todo el período, se han considerado los jornales al momento del egreso del trabajador. Teniendo el cuadro de salario mensual a precios corrientes de trabajadores de *FUNSA* para los años 1936-1959, con un dato por año, se han descartado los años que contienen menos de diez trabajadores por razones de consistencia estadística, por esta razón, se ha llegado a una serie para el período 1939-1954.

Siguiendo otros trabajos que han realizado estimaciones del salario mensual por año por rama, he realizado un promedio simple de todas las incidencias dividido el número de trabajadores para obtener el jornal promedio por año:

$$\text{Jornal Promedio año } x = \text{Suma Total de Jornales año } x / \text{Número de Trabajadores}$$

De esta forma el Salario Mensual a Precios Corrientes de Trabajador *FUNSA* 1939-1954 ($\text{SMPCTF}_{1939-1954}$) corresponde al valor del Jornal Diario Año (JDA) multiplicado por los Días Laborales Mensuales (DLM):

$$\text{SMPCTF}$$

$$\text{SMPCTF}_{1939-1954} = \text{JDA} \times 24 \text{ DLM}$$

En particular el trabajo de Camou (2001) sobre la rama textil considera que el mes de trabajo implicaba veinticuatro jornadas laborales, hecho confirmado por nuestras fuentes (hacia 1965 se discutía un convenio que reducía la semana laboral a 60 horas en *FUNSA*, Acta N° 1168, agosto de 1968: 565). Para el período 1939-1954 se ha optado por deflactar la serie a precios de 1936. Esto se debe a que se ha seguido una metodología comparativa: las estimaciones de Millot Silva & Silva (1973) han tomado ese deflactor. De esta forma llegamos a la estimación de Salario Real Mensual de Trabajadores de *FUNSA* ($\text{SRMTF}_{1939-1954}$) como el resultado de la división entre Salario Mensual a Precios Corrientes de Trabajadores de *FUNSA* 1939-1954 ($\text{SMPCTF}_{1939-1954}$) y el Deflactor Implícito de Precios al Consumo de 1936⁵ (DIPC_{1936}). De esta forma se obtiene:

$$\text{SRMTF}_{1939-1954} = \text{SMPCTF}_{1939-1954} / \text{DIPC}_{1936}$$

Los resultados se pueden ver en el gráfico N° 3, donde se realiza una comparación para el período con los resultados de Millot, Silva & Silva (1973) para la rama del caucho y el trabajo sobre salarios en Uruguay de Bértola, Calicchio, Camou & Porcile (1999).

Si bien se cuentan con datos para el período 1975-2001, por las mismas razones que antes se ha considerado la serie hasta 1997 (es decir la insuficiencia de un volumen de incidencias que permitan confiabilidad estadística). Así, para el período 1975-1997 se ha utilizado la misma metodología, sin embargo, los jornales pasaron a ser veinte, raíz de establecer la jornada mensual sin los días sábado. Con el cambio indicado antes, considerando el Salario Mensual a Precios Corrientes 1975-1997 ($\text{SMPCTF}_{1975-1997}$) es el resultado del Jornal Diario al Año (JDA):

$$\text{JDA: Jornal Promedio año } x = \text{Suma Total de Jornales año } x / \text{Número de Trabajadores}$$

Multiplicado por el total de los días laborales, es decir 20 Días Laborables al Mes (20DLM):

$$\text{SMPCTF}_{1975-1997} = \text{JDA} \times 20\text{DLM}$$

Y también por razones de comparabilidad con los trabajos citados he deflactado en este caso a precios de 1983, donde el Salario Real Mensual de Trabajadores de *FUNSA* 1975-1997 ($\text{SRMTF}_{1975-1997}$) es el resultado del Salario Mensual a Precios Corrientes de Trabajadores de

FUNSA 1975-1997 dividido por el Deflactor Implícito de Precios de Consumo de 1985 (DIPC₁₉₈₅):

$$SRMTF_{1975-1997} = SMPCTF_{1975-1997} / DIPC_{1985}$$

Los resultados se pueden ver en el gráfico N° 8 en donde se propone un ejercicio comparativo con el salario del sector textil en Camou (2001) y el salario nominal de Uruguay en Bértola, Calicchio, Camou & Porcile (1999).

1.4 Estimación del nivel de ocupación de FUNSA

Se ha afirmado por la bibliografía clásica, que *FUNSA* comenzó sus tareas en 1936 con 105 obreros (Millot Silva & Silva, 1973: 277). Para establecer la ocupación en los años subsiguientes la tarea fue más compleja, ya que es difícil encontrar investigaciones que contengan datos sobre la ocupación de la empresa. Sin embargo, es posible establecer una evolución de la ocupación para gran parte del siglo XX a través de diferentes métodos, utilizando fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias del archivo *FUNSA* que se han utilizado mencionan aisladamente el tema de la ocupación, por ello, una triangulación con fuentes secundarias (prensa e historia oral) permite confirmar o descartar diferentes hipótesis de trabajo.

Asimismo, es necesario considerar la distinción entre obreros y trabajadores, ya que en ocasiones no se diferencian en las fuentes, generalmente se entiende que los trabajadores implican al personal administrativo y calificado, mientras que los obreros son los trabajadores no calificados o de planta, por lo tanto, hay que ser cuidadoso con el manejo de los datos y evaluar de qué se trata en cada caso resulta esencial para arribar a conclusiones certeras.

El primer intento de establecer una serie continua de la ocupación de *FUNSA* implicó el trabajo con los Libros de Ingresos y Egresos en los períodos en los cuales se cuentan (ver en este capítulo: Crítica de Fuentes, Sección 2.5 Libro de Ingresos y Egresos), se establece un saldo neto de entrada y salida de trabajadores con el objetivo de obtener una serie continua y considerando un punto x de partida (generalmente indicado por otra fuente), los resultados fueron desalentadores, encontrando contradicciones o incongruencias. Probablemente la informalidad y los subregistros hayan jugado un papel importante, aunque también puede ocurrir que falten Libros de Ingresos y Egresos de Trabajadores de *FUNSA*, no es posible afirmarlo. En tales casos se ha validado la serie cuando el punto partida y llegada tiene una fuente primaria o secundaria que confirman la estimación (actas, memoria y balance, publicaciones en prensa, u otras).

Otro método posible es el de comparar nuestras estimaciones con las series disponibles ocupación de la rama caucho, sin embargo, este método tiene limitaciones. En primer lugar, las series de ocupación no integran todo el período por razones de cambio en la clasificación hacia 1997 (INE, 1997). En segundo lugar, si bien tenemos una idea aproximada del espacio de la empresa en el mercado, este varía en cada año, lo cual puede llevarnos a conclusiones equivocadas. Por último, los datos de ocupación, en ocasiones se presentan para obreros o bien para trabajadores (esta expresión más amplia que supone tomar a los administrativos y personal

especializado) distinción que difícilmente la encontramos en las fuentes de *FUNSA*, aunque sí para algún año en particular.

En cuanto a confiabilidad, el primer método indicado tiene da más garantías, se han realizado cuadros comparativos que se pueden ver en los Gráficos N° 3, 12 y 13, integrando estimaciones existentes para la rama del caucho y el número de establecimientos, y cuando ello no fue posible por las razones indicadas la serie muestra únicamente la evolución de *FUNSA*. Es probable que esta información se encuentre en forma exacta ya en el Instituto Nacional de Estadística ya en el Banco de Previsión Social, sin embargo, dichas instituciones no acceden a liberarla. Por otra parte, no se incluyeron datos de ocupación de *FUNSA* en los años donde no hay confiabilidad se generan dudas.

2. Crítica de fuentes

2.1 Fuentes primarias, composición y contenidos

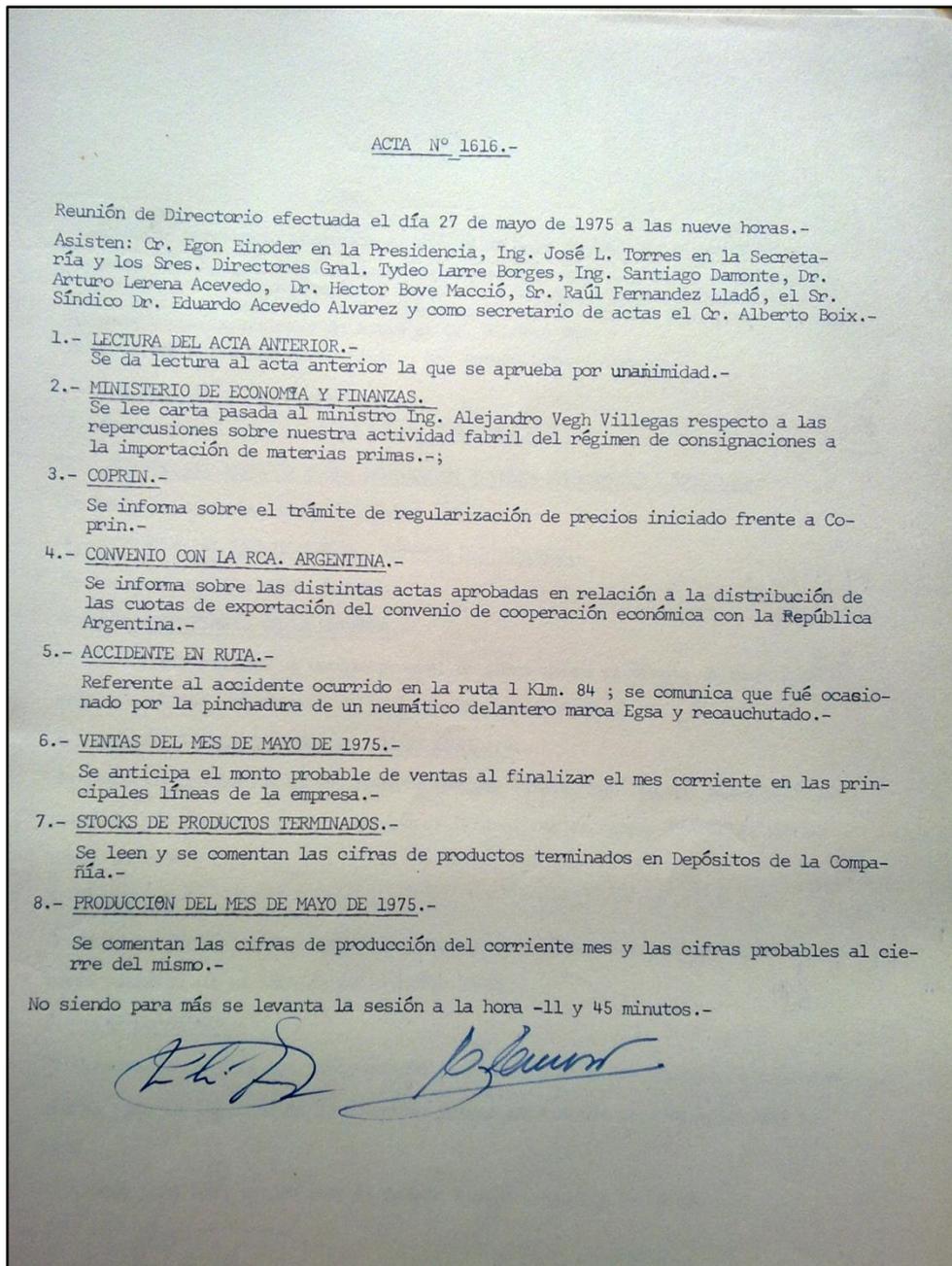
El trabajo del historiador supone una mirada crítica a las fuentes primarias, que son las que pueden traducir relatos, miradas, intereses, formas de sentir de los diferentes grupos sociales, y también claro está, los datos estadísticos que posibilitan la elaboración de series econométricas de diferente tipo. El origen de las fuentes, su confiabilidad y la pertinencia también deben ser analizadas y consideradas (Vilar, 1980).

Al momento de publicar este trabajo el acervo documental del archivo *FUNSA* está extraviado por las actuales autoridades de la empresa de *FUNSA Cooperativa*, una copia digitalizada demás de 2500 fotografías se encuentra en mi poder. Sin embargo, algunas de estas fuentes son ilegibles ya sea por deterioro original o carencias en la digitalización. Escritas a mano, máquina de escribir, copias en carbónico y en papel son los soportes más comunes. Las mismas tenían fines administrativos y de contabilidad, así como cumplir con las obligaciones legales de las Sociedades Anónimas. El archivo *FUNSA*, compuesto por carpetas y cajas, contenía Actas del Directorio, Actas de Asambleas Anuales de Accionistas, Memorias y Balances Anuales, y Libros de Ingresos y Egresos. Se ha complementado el mismo con diferentes fuentes de acceso público en diversas bibliotecas que detallare a su tiempo. Se considera a continuación el contenido de las mismas, así como su valor para este trabajo.

2.2 Actas del Directorio de FUNSA

En términos generales, las actas del directorio de la empresa *FUNSA* proveen una información relativa a la vida cotidiana empresa, desde la visión de aquellos que toman las decisiones más trascendentes para el desempeño económico y en definitiva gestionan los recursos y el resultado operativo. En la Imagen N° 1 se puede ver el formato típico de las mismas.

Imagen N° 1. Acta de Directorio de FUNSA N°1616, 27 de mayo de 1975.



Fuente: Archivo FUNSA, digitalizado en nuestro poder.

Se cuenta con copias digitales de actas mecanografiadas del directorio para los años 1959-1962 (actas N° 911 al 1016), 1966 a 1973 (actas N° 1257 a 1547), 1974-1975 (actas N° 1555 al 1606), 1975-1978 (actas N° 1607 al 1782), 1981-1987 (actas N°1889 al 2171), y en forma solitaria para los años 1986 (acta N° 2113), 1987 (acta N°2215), para 1989 (actas N° 2250), y para 1992 (actas N° 2373 y 2377).

A su vez la empresa realizaba copias en carbónico de las actas del directorio, afortunadamente algunas de ellas sobrevivieron al deterioro del paso de los años fruto de inadecuadas formas de archivo, se cuenta entonces con un acervo digitalizado para los años 1962 (actas N° 1017-

1084), 1963 (actas N°1085-1148), 1963-1965 (actas N° 1085-1148), y 1965 (actas N° 1105-1157).

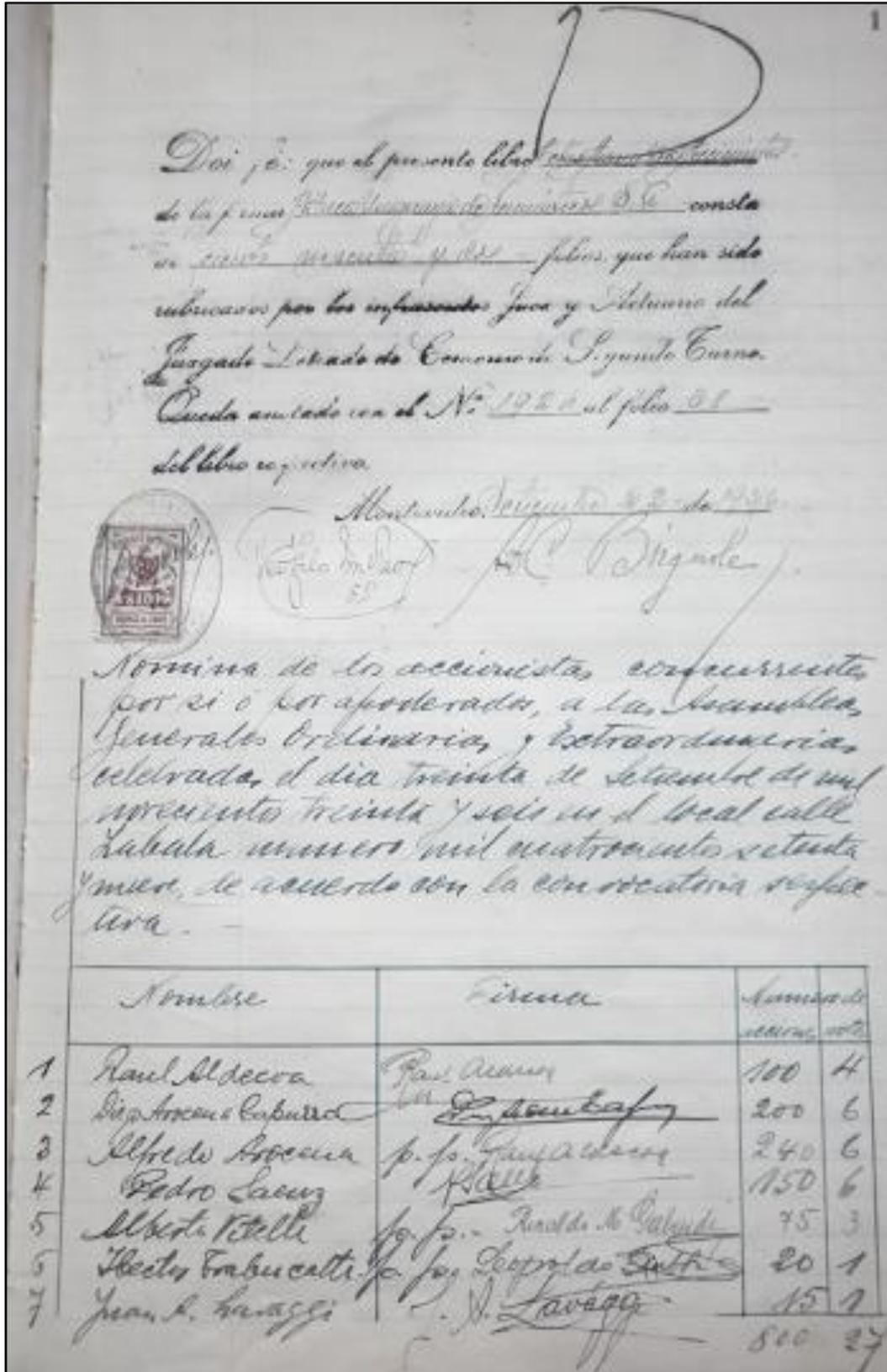
Las mismas contienen información relevante sobre temas económicos y financieros de la empresa y la visión del directorio: ventas, préstamos, flujo de caja, relaciones con los trabajadores, proveedores, acuerdos técnicos con otras empresas, agenda entrevistas de la empresa con actores políticos, compra de insumos y materias primas, planes y proyectos de desarrollo, solicitud de préstamos, convenios de cooperación técnica, acciones de propaganda etc. Temas cotidianos y estratégicos son tratados en forma periódica. Se deja entrever la estrategia de la empresa, aunque pocas veces es explícita. Además, parece claro que las actas recogen una parte de las reuniones y no la totalidad por lo cual deben ser utilizadas con cuidado, contrastando algunos datos con otras fuentes disponibles. Recogen entonces el andar cotidiano de la empresa y nos dan una mirada micro de la gestión empresarial. También se trataban temas de menor porte, como las fiestas anuales de “Reyes” para los trabajadores o donaciones de la empresa, homenajes o semblanzas de miembros del directorio que dejaban la empresa por variados motivos. Proporcionan una mirada única y a la vez tamizada del andar de la empresa en tanto las mismas pueden ser solicitadas por los poderes públicos, pero implican un registro de la versión “oficial” de los hechos. En un procedimiento habitual las actas se aprueban de una reunión a otra y cada reunión de directorio debe establecer una.

2.3 Actas de Asambleas de Accionistas de FUNSA

Otra fuente fundamental para este trabajo han sido las actas de asambleas de accionistas, de carácter anual, el mismo trabajo de digitalización fue realizado, aunque la dificultad principal de esta fuente es que una buena parte de ella se encuentran en tinta a mano (como se observa en la Imagen N° 2) con lo cual la legibilidad en ocasiones fue afectada. Se cuenta con registro para los años: 1936-1945 en tinta a pluma en el Libro N° 1, y 1945-1962 en el Libro N° 2.

Estas actas, contienen información relevante sobre el número de accionistas (en los primeras actas se incluyen los nombres de los accionistas aunque con el paso del tiempo esto se deja de lado) y las acciones que cada uno de ellos poseía (no del total de la empresa sino de los que participan de la asamblea), dan cuenta de los resultados de la gestión de la empresa más relevantes, como el resultado operativo del cual deriva el cobro de dividendos, objetivo de todo grupo de accionistas. A su vez, se resuelve sobre emisión de acciones a través de la modificación del estatuto para la ampliación del capital social integrado de la empresa, otros cambios al estatuto, aprobación de la gestión del directorio, su elección, la toma de conocimiento de los accionistas del informe realizado por el directorio y aprobación de las memorias y balances anuales. En ocasiones se traducen las discusiones entre los accionistas, aunque el tono ceremonial es la nota preponderante. A través de ellas se puede leer las luchas de poder interno del directorio y analizar el ascenso o descenso de los accionistas y su rol interno.

Imagen N° 2. Asamblea de Accionistas de FUNSA, Acta N° 1, 22 de setiembre de 1936.



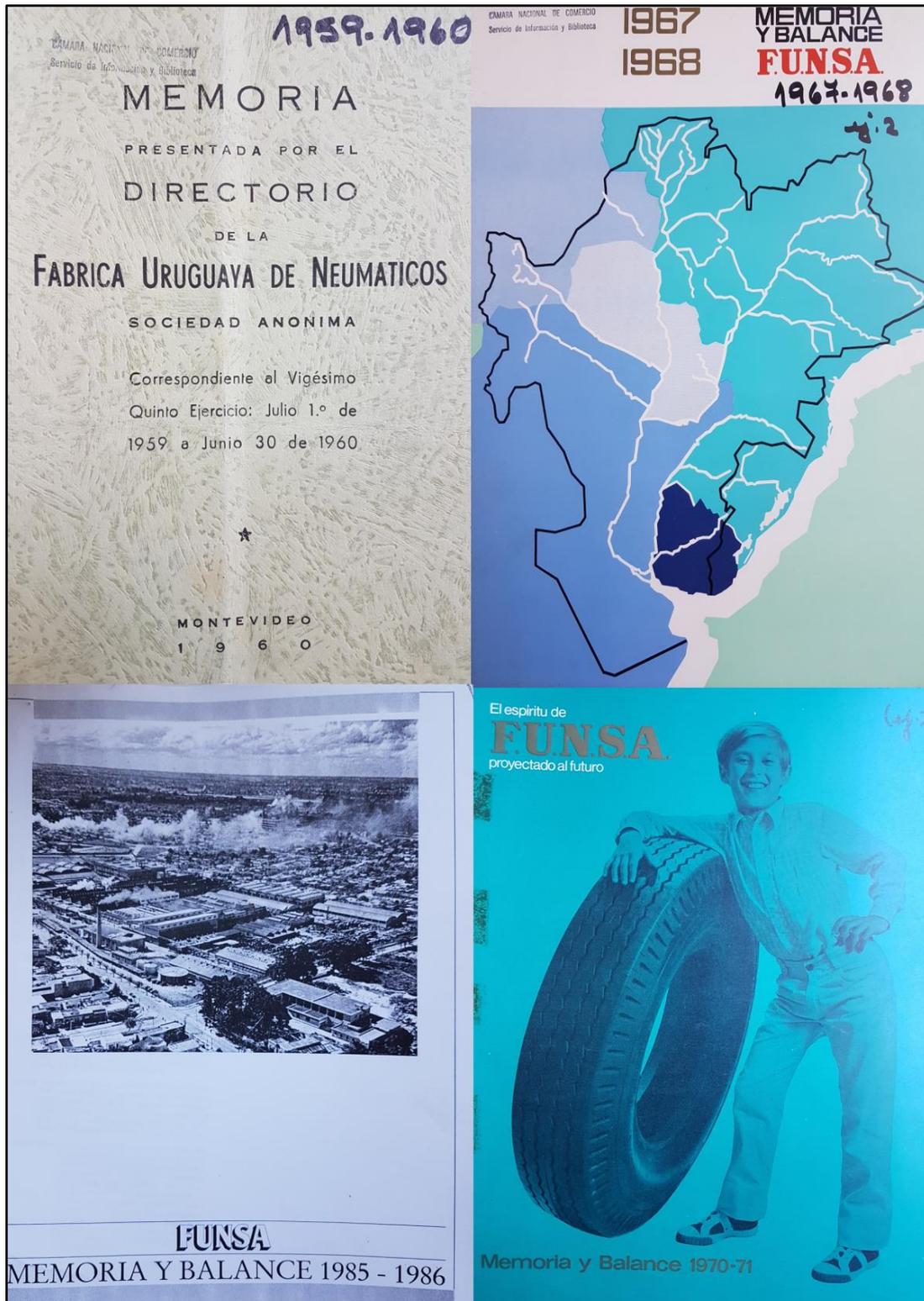
Fuente: archivo FUNSA, digitalizado en nuestro poder.

2.4 Memorias y Balances Anuales de FUNSA

La información de estas actas ha sido complementada con la revisión de las memorias y balances anuales de *FUNSA*, que la empresa debía realizar en forma pública a través de una publicación anual. Teóricamente una copia de las mismas debía encontrarse en la Biblioteca Nacional ya que se publicaba en formato revista, sin embargo se encuentra únicamente una serie incompleta de memorias y balances para los años 1971 a 1988; en cambio más completo es la Biblioteca de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay en Montevideo, allí se pueden consultar desde 1936 a 1997; eventualmente, en forma intermitente y sin una lógica aparente sus memorias y balances fueron publicadas en el Diario Oficial (publicada por la Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones del Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay). No cuento con esta información para el período de 1998-2002 donde la empresa fue absorbida por la empresa norteamericana *Titan*.

Las memorias y balances son de crucial importancia para un estudio en el largo plazo del desempeño y desarrollo de la empresa: ventas totales, costos salariales de la masa de trabajadores, impuestos, seguros, exportaciones, préstamos, costos financieros, activos y pasivos. A su vez, si bien el estilo y algunos contenidos van cambiando en el paso de los años (ver Imagen N° 3), en general se realiza un balance de las relaciones laborales, los productos y planes de desarrollo, la cuestión tecnológica y la situación económica de la empresa, la rama y el país. De las primeras memorias escuetas y casi burocráticas de los primeros veinticinco años, pasamos a memorias con fotografías y diseño cuidado, con una clara intencionalidad de que la memoria sea un elemento de mercadeo de la empresa mostrando sus fortalezas y principales proyectos. Todas ellas contienen un informe del síndico y en los últimos años aparecen de consultoras externas que ratifican la contabilidad presentada.

Imagen N° 3. Memorias y Balances FUNSA, 1959-1960; 1967-1968; 1985-1986; 1970-1971.



Fuente: Biblioteca de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay. Se denota una creciente preocupación por la presentación de las memorias como elemento de propaganda de la situación de la empresa, aunque también se adivina la misma en su empeño y presentación. Las mismas contienen abundante información contable y gráficos de la contribución de la empresa a la economía nacional.

2.5 Libros de Egresos e Ingresos de Trabajadores de FUNSA

Por último, de enorme valor para las estimaciones salariales han resultado los libros de egresos e ingresos de trabajadores de FUNSA. Por un lado, una serie de libros de egresos compuesta para el período 1935-1949 y 1950-1959, los cuales contienen información sobre el nombre del trabajador, número de tarjeta, número de caja de jubilaciones, fecha de ingreso, sueldo o jornal, fecha de egreso, y motivo del egreso.

De estos libros se pueden recoger 2085 datos particulares de trabajadores de FUNSA que “egresaron” de la empresa en el período indicado. No se cuenta para este período con un libro de Ingresos propiamente dicho y no sabemos si este existió.

Imagen N° 4. FUNSA, Libro de Egresos 1980-1990.

N°	APPELLIDOS		NOMBRES		SUELDO JORNAL	FECHA DE INGRESO	FECHA DE EGRESO	CATEGORIA	SECCION	CAUSALES DE EGRESO
	PATERNO	MATERNO	1°	2°						
5-881-4204	MARTINEZ	FIGUEROA	ANGEL	RAMON	\$ 199.221 ⁶¹	30-11-57	31-03-89	AUXILIAR A°	CARYF	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
5-891-4241	GASSO	RAMOS	BENITA	ELIDA	\$ 241.982 ⁴⁹	22-06-51	31-03-89	PEER.VER. BULL. CEN. COMPUT.		RENUNCIA: PARA JUBILARSE
8-985-4260	FERNANDEZ	PEZZALI	MANUEL	ROBERTO	\$	07-06-54	31-03-89	SUBGTE. EXPOR. EXPORTAC.		RENUNCIA: PARA JUBILARSE
5-500-4286	CHIAPPE	LANATA	ALBERTO	-	\$ 265.455 ⁵⁵	28-04-52	31-03-89	ARTE. PROGRAM	PAJAR. DIV. 5	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
8-975-4357	LABELLA	SCHOPFER	JOSE	NESTOR	\$ 422.018 ³¹	13-05-60	31-03-89	JEFE VEN. INT.	VENTAS	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
8-974-4365	HERNANDEZ	HERNANDEZ	RUBENS	OSVALDO	\$ 474.624 ³¹	20-04-49	31-03-89	JEFE VEN. CU.	VENTAS	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
5-883-4400	GARCIA	BRITOS	OVIDIO	OSMAR	\$ 265.455 ⁵⁵	26-11-46	31-03-89	ARTE. PROGRAM	RECEPCION.	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
1-720-5184	PICARDO	FERREIRA	HECTOR	MANUEL	\$ 6.240 ²⁹	02-06-53	31-03-89	OFICIAL	CUADRILLA	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
1-668-6027	GARCIA	LUZ	JUAN	FELIPE	\$ 7.175 ⁰³	14-11-53	31-03-89	OF. MEC. AUTOM.	TALLERES	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
1-611-6129	DE LEON	CARNEIRO	PEDRO	MARIA	\$ 7.501 ⁴⁹	04-12-84	31-03-89	OF. MEC. AJUST.	TALLERES	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
7-530-9112	DA LUZ	BATISTA	DANIEL	-	\$ 445.546 ⁴⁹	13-12-50	31-03-89	CAPATAZ	DIV. 5 DROS	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
7-665-9315	CABRERA	GERIAON	SILVERIO	GERMAN	\$ 338.653 ¹⁹	24-03-49	31-03-89	ENCARG. CARR.	TALLERES	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
1-232-2713	GONZALEZ	GONZALEZ	GERONIMO	-	\$ 6.240 ²⁹	10-10-57	03-04-89	OFICIAL	Div. 2	RENUNCIA: PARA JUBILARSE
1-611-5529	CADUR	GOMEZ	JULIO	CESAR	\$ 5.651 ⁴⁹	04-01-89	04-04-89	PEON PRACTICO	TALLERES	EGRESO: FIN DE CONTRATO
1-611-5746	PIRIZ	TECHERA	HECTOR	ARMANDO	\$ 7.175 ⁰³	04-01-89	04-04-89	OFIC. MECAN.	TALLERES	EGRESO: FIN DE CONTRATO
1-611-5810	MASTROS	STARAKON	JUAN	BATISTA	\$ 7.175 ⁰³	03-01-89	04-04-89	OFIC. MECAN.	TALLERES	EGRESO: FIN DE CONTRATO
1-611-5830	OSVALDE	MILAN	NELSON	-	\$ 5.651 ⁴⁹	05-01-89	04-04-89	PEON PRACTICO	TALLERES	EGRESO: FIN DE CONTRATO
1-611-5836	OLIVERA	GORGOROSO	HUGO	VICTOR	\$ 5.651 ⁴⁹	04-01-89	04-04-89	PEON PRACTICO	TALLERES	EGRESO: FIN DE CONTRATO
1-611-8508	OSTRAJON	OXLEY	GUSTAVO	ALEJANDRO	\$ 5.651 ⁴⁹	05-01-89	04-04-89	PEON PRACTICO	TALLERES	EGRESO: FIN DE CONTRATO
5-978-5307	BALLADARES	PIRIZ	HECTOR	ALEJANDRO	\$ 189.619 ²⁹	16-10-84	04-04-89	AUX. OF. INTER.	VENTAS	RENUNCIA: PARA MEJORAR SEGUN CARTA
1-132-674	PEREZ	GARAZA	AMILCAR	-	\$ 6.512 ⁵³	25-03-54	05-04-89	OFICIAL	DIV. 1-DTO. 13	EGRESO: POR FALLECIMIENTO
1-410-700	FERNANDEZ	CUELLO	HAMILTON	FORTUNATO	\$ 6.512 ⁵³	16-12-59	08-04-89	OFICIAL	DIV. 4	EGRESO: POR FALLECIMIENTO
1-611-5536	MARCHEAUFFE	ZABALETA	JORGE	MIGUEL	\$ 7.175 ⁰³	03-01-89	21-04-89	OFIC. MECAN.	TALLERES	EGRESO: FIN DE CONTRATO

Fuente: Archivo FUNSA, digitalizado en nuestro poder.

Asimismo, existe un período donde los libros de egresos e ingresos no se encuentran a disposición, aparentemente extraviados por la empresa, relativo al período 1960-1974.

Entre 1975-2001 existen varios libros de egresos e ingresos, entre 1975-1979, 1980-1990, 1991-2001, así como un libro de liquidaciones para el año 1975. Contienen información más detallada en relación a los primeros libros de la empresa. Se mantiene el nombre, fecha de ingreso y egreso, sueldo o jornal, y la causal de egreso. La particularidad refiere tanto a la sección de la empresa a la cual los trabajadores estaban adscriptos como su categoría, lo cual puede resultar muy útil en investigaciones futuras. Entre el período 1975-2001 hay 3015 trabajadores de los cuales podemos conocer cada uno de estos aspectos.

3. Fuentes Secundarias

3.1 Prensa escrita

La prensa escrita representa una fuente invaluable de información para confirmar o cuestionar diferentes elementos que se tratan en este trabajo, naturalmente ella también tiene que ser sometida a crítica y revisión. El primer aspecto a considerar es que la prensa en nuestro país tradicionalmente ha estado ligada a alguno de los partidos políticos o corrientes ideológicas de forma más o menos explícita. Ello no invalida la información que contenga, sino que la misma debe ser interpretada a la luz de este hecho, y valorar esa dimensión en el tipo de artículo: información, opinión, crónica, entrevista, comunicado, etc. Diarios más o menos críticos al gobierno, cercanos a las empresas o cercanos a los reclamos de los trabajadores, medios liberales, socialistas, demócrata-cristianos, pro-soviéticos, socialdemócratas, anarquistas, etc. Cada uno de ellos presentan una perspectiva válida, condicionada por sus intereses particulares, de los diferentes conflictos y temáticas que abordamos en el trabajo y ayudan a problematizar la mirada principalmente empresarial que se desprende de las actas, y que en buena medida ordenan este trabajo⁶. Sin caer en esquematismos, en un sentido más introductorio que laudatorio, se indica a continuación, cuál es la perspectiva e intereses de cada uno de los medios de prensa de Uruguay consultados, que han posibilitado complementar las fuentes primarias, y qué tipo de información contienen en relación a *FUNSA*.

El Día pone sobre la mesa la visión del gobierno, la mayor de las veces en manos del Partido Colorado y la corriente batllista (Álvarez, 2008: 329; Jacob, 2000: 419-424), y con innegables vínculos con *FUNSA*.

En *La Mañana* se puede encontrar información diversa, sin un compromiso concreto con la empresa, “se ha insistido en la prédica realizada por *La Mañana* en favor de los interés rurales y mercantiles y su defensa del modelo agroexportador” (Jacob, 2000: 433), parte del Partido Colorado no batllista (Álvarez, 2008: 448).

El País medio vinculado a sectores Partido Nacional controlado por la familia Schek (Jacob, 2000: 426), tendía a dar una visión más cercana a los empresarios que a los trabajadores, pero teñida de cierto anti industrialismo.

Una visión liberal-empresarial se puede leer en *Tribuna Popular*. Este “Se definía como un diario no partidario que en los grandes temas nunca había permanecido neutral, por más que su prédica era considerada afín al Partido Nacional” (Jacob, 2000: 433). Esta visión se puede ver más aquí en el tiempo en *El Observador*.

El diario *Acción*, fundado por Luis Batlle Berres quien “Desde la presidencia de la República impulsara una política estatista y proteccionista, que en varios aspectos continuo la política de sustitución de importaciones creada en los años treinta” (Álvarez, 2008: 507) normalmente brindaba la perspectiva de los hechos de la empresa y su directorio, reflejando sus intereses (ver Imagen N° 5).

Imagen N° 5. Artículo de prensa “FUNSA, Los Obreros Rechazan una Formula que les Asigna los Salarios más altos de la Industria”.

Montevideo, viernes 12 de Julio de 1957 Acción Deportes Página 8

F. U. N. S. A.

Los Obreros Rechazan una Fórmula que les Asigna los Salarios más Altos de la Industria

Frente a las afirmaciones de los obreros que atribuyen a FUNSA salarios excesivamente bajos, publicamos seguidamente un cuadro comparativo de los que abonan las principales industrias del país, incluidas las del caucho y demás similares, y los que habría de pagar FUNSA, conforme a la propuesta de los Delegados del Poder Ejecutivo, que importa un 25 % de aumento. No obstante ello, los obreros han expresado que rechazarán esa fórmula y mantienen el estado de huelga.

	FUNSA JORNALES ACTUALES MAS EL AUMENTO PROPUESTO	OTRAS INDUSTRIAS DEL CAUCHO (GRUPO 14) Lauda 19(1)57	INDUSTRIAS TEXTILES (GRUPO 6-F) Lauda 1(1)56	FABRICAS DE PAPEL (GRUPO 17-13) Lauda 14(3)57	CUPTIEMPRE (GRUPO 84) Lauda 22(8)56	TALLERES MECANICOS (GRUPO 18) Lauda 5(1)56	INDUSTRIA TAMBACANA (GRUPO 14) Lauda 30(1)57	FABRICAS DE CALZADOS Y ZAPATILLAS (GRUPO 8-B) Lauda 8(3)57	INDUSTRIA DEL VIDRIO (GRUPO 11-B) Lauda 6(2)57	FABRICAS DE BATERIAS (GRUPO 5-G) Lauda 29(4)57	FABRICAS DE ESTAMPAS (GRUPO 12) Lauda 27(9)56	COOPERATIVA INDUSTRIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS (GRUPO 9) Lauda 16(1)57	INDUSTRIAS FOSFORICAS (GRUPO 9) Lauda 1(3)57
ENGRASADOR ESPECIALIZADO	18.40		(14.97)	(13.50)		(15.91)							(16.75)
CHOFER	17.60	(14.08)	(13.66)	(16.74)		(14.64)	(16.28)	18.00	(14.78)			(17.00)	(13.00)
OFICIAL (x)	17.05	(15.40)	(15.78)	(16.20)	(15.30)	19.67		17.86	19.34	(16.00)		17.75	(14.00)
SERENO	16.29	(11.92)	(13.18)	(12.42)	(12.70)	(13.92)	(15.55)	(14.99)	(14.91)	(14.72)		17.75	(11.00)
FOGUSTA	16.03	(14.56)	(14.97)	(15.90)	(13.20)				17.76	16.08	(15.52)		(11.00)
1/2 OFICIAL (x)	15.20	(12.78)	(9.27)	(14.16)	(14.80)	(15.11)		(13.11)	16.26	(14.72)	15.60		18.00
OP. CALIFICADO	14.09			14.16				(12.15)	14.91	(13.60)	(14.00)	15.60	(11.00)
PEON	12.88	(10.56)	(8.86)	(12.84)	(12.40)	(12.12)	(12.73)		13.86	13.12	(12.60)		15.60
LIMPIADOR	12.88		(10.56)					(10.79)	(12.00)				(10.10)
OPERARIA	12.25	(7.40)	(9.94)	(10.32)	(11.19)		(9.72)	(10.94)	(11.40)	(7.60)	(8.92)		14.60
APRENDIZ	10.40	(8.52)	(5.43)	(8.64)	12.60	(10.30)	(7.42)	10.56	11.40	(7.12)	(7.00)	(7.50)	(6.00)

NOTAS:
 a) Los jornales encerrados en paréntesis, en negrita, son inferiores a los que pagaría FUNSA.
 b) Hay Categorías que no son comparables en todos los gremios; por esa razón no se llenan.
 c) (x) En los jornales de oficial y medio-oficial se tomó para FUNSA uno representativo; en cambio, para las otras industrias se tomó el más alto.
 d) Además del jornal que ganarían los operarios de FUNSA según se indica en este cuadro, debe agregarse \$ 1.34 diarias, que es el promedio, por obrero, que resulta de la división del monto de premios pagados a la mejor productividad por el número de obreros existentes, más otros beneficios sociales.
 e) Cuando los laudos indican sueldos, se ha indicado el jornal equivalente a 25 jornadas.

p. FABRICA URUGUAYA DE NEUMATICOS S. A.
 Debidamente Autorizado
 Ing. Santiago Damante
 Gerente

Fuente: Diario Acción, 12 de Julio de 1957, Biblioteca del Palacio Legislativo, 2017.

Por otra parte, medios como *El Sol*, vocero oficial del Partido Socialista (Álvarez, 2008: 433), *Época* (que nucleaba diferentes grupos de izquierda), *Marcha* y posteriormente *Brecha*, *La República* desde fines de los 80, *El Popular*, vocero del Partido Comunista, nos dan una visión desde los trabajadores organizados y la izquierda y se pueden leer también las diferentes corrientes dentro del sindicalismo y sus conflictos. En la década de 1980 surgen medios cercanos a los trabajadores como *Opinar* y *Aquí Semanario*, que, censura mediante impuesta en la dictadura, introducen su visión.

Además, las noticias se dividen en diferentes secciones: política, economía, información trabajadores, etc. Y también, se ha ordenado dicha sección por fecha de publicación, facilitando la tarea de acceder a los mismos. La mayoría de estos artículos, se encuentran en la Biblioteca del Poder Legislativo, y eventualmente de la Biblioteca Nacional.

Por último, indicar que las noticias que surgen en la prensa están determinadas por conflictos o puntos coyunturales, lo que hace que en determinados momentos el volumen de información y cobertura sobre la empresa crece. Por ejemplo, en las ocupaciones, paros, huelgas, ventas, inauguraciones, aniversarios, festejos, inversiones, el cierre o su posibilidad. En otros momentos, de relativa estabilidad, la prensa no hace menciones a la empresa o son esporádicas.

3.2 Historia oral

La historia oral es un campo que en una temática de este tipo puede ofrecer variadas posibilidades⁷, sin embargo, dado el volumen de información que manejamos con las fuentes primarias, por el momento no se avanza este sentido más que en forma sumaria. No obstante, ha resultado de mucha utilidad como han indicado Barela, Miguez & García Conde (1999: 7) para confirmar o descartar una serie de dudas que fueron surgiendo a lo largo del trabajo.

Para este trabajo he realizado dos entrevistas, ambas aportan visiones diferentes y complementarias y fueron realizadas en el correr de 2018. La primera al dirigente sindical histórico de *FUNSA* Luis Romero (y que en la actualidad se desempeña en *FUNSA Cooperativa*) y la segunda a Pelayo Aracena, hijo del directivo histórico de la empresa, Diego Aracena Capurro. Los resultados de ambas se ven reflejados en elementos puntuales de este trabajo.

CAPÍTULO IV: La larga duración, instituciones y directorio

El capítulo analiza la evolución de las leyes que influyeron en FUNSA, así como el derrotero del directorio de la empresa a lo largo de todo el periodo estudiado.

1. Las instituciones de la industria del caucho entre 1930 y 2002

1.1 Introducción a la legislación

Las instituciones, según la teoría institucionalista, determinan el accionar de los actores económicos y su desempeño, y pueden definirse como normas o leyes. No están dadas, sino que son parte de las negociaciones de los grupos de interés y presión en cada momento histórico y son un producto de la síntesis de la correlación de fuerzas de cada uno de ellos, así como de las definiciones político-ideológicas y programáticas del partido de gobierno. Por esta razón, resulta pertinente, aunque más no sea en forma somera y sintética, realizar un repaso de las principales leyes y decretos, que a su tiempo influyeron, y en muchas ocasiones determinaron, el desempeño económico de *FUNSA*.

En este sentido, se establece como funciona el sistema de protección entre 1930-1980, en sus diferentes mecanismos y cómo a partir de la década de 1980 se comienza con un paulatino pero continuo proceso de desprotección arancelaria y apertura económica.

1.2 El mercado cerrado 1930-1980

En la década de 1930 se aprueban leyes para aumentar la protección industrial por vía aduanera, la Ley N° 8.743 del 6 de agosto de 1931, que facultaba al Poder Ejecutivo a aumentar derechos del 31% a 45% a productos que tuvieran fabricación nacional, y posteriormente llegando incluso a la prohibición en forma temporal. La Ley N° 8.749 del 20 de agosto de 1931, que establecía la obligación de abonar el 75% de ese gravamen en moneda nacional, todas ellas fundamentadas en el parlamento por el diputado socialista Emilio Frugoni (BCU, 1978: 25-28). A su vez, el sistema de cambios múltiples o “cambio compensado” buscaba promover la exportación al tiempo de importar materias primas y maquinaria industrial, *FUNSA* naturalmente se aprovecharía de este sistema.

“En 1933 se crea el ‘cambio compensado’ con una prima hasta 50% por encima del tipo de cambio de exportación. El nuevo régimen de cambios múltiples que se instaura en ese año busca fomentar las exportaciones y paralelamente da prioridad, en la asignación de cambio oficial, a las importaciones de materias primas y maquinaria industrial. En 1934 se crea el cambio libre dirigido al cual se podrían liquidar cierto porcentaje de las divisas obtenidas por exportaciones. Por ejemplo, los porcentajes eran: 40%, 50%, 65% y 90% para cueros, carne, lana y el resto de los productos respectivamente. Las importaciones que no fueran materias primas o maquinaria para la industria se realizarán al tipo de cambio dirigido (...) La mayor protección originada por las medidas cambiarias, se vio reforzada por la política restrictiva y selectiva de importaciones que impidió la entrada de bienes extranjeros con similares de producción nacional” (BCU, 1978: 29).

Los primeros veinte años de la empresa transcurren bajo una fuerte protección arancelaria y privilegios, y FUNSA surge en los albores de este proceso con variados beneficios:

“La generación de estas ganancias se apoyaron en la exoneración de derechos de importación concedida por la Ley del 14 de agosto de 1935 para maquinarias, accesorios y repuestos, así como exención del pago de Patente de Giro y de la Contribución Inmobiliaria a las nuevas industrias y fábricas de artículos no producidos en Uruguay. También FUNSA se benefició por el pago de derechos de Aduana reducidos para las distintas materias primas que utiliza. Al mismo tiempo la empresa se benefició con privilegios industriales que fueron concedidos a otras firmas que los transfirieron a FUNSA tales como los de la Industrializadora de Calzado S.A (Incal), FUCESA, los otorgados a Raúl Rohr (para producir neumáticos, cámaras y cubiertas para automóviles y camiones, para fabricar telas engomadas y géneros engomados para impermeables y para fabricar caños y tubos de goma), los otorgados a Buscanello y Lindmayer para producir preservativos, dediles de goma, pelotas de goma, campera para pelotas de fútbol, cuerdas para revestir ruedas de bicicletas, triciclos y cochecitos de niños, bolsas de hielo y agua caliente. Además, la empresa FUNSA obtuvo el privilegio para fabricar cables eléctricos armados. A su vez favorecida por derechos proteccionistas que grabaron entre 150% a 300% de su valor de cubiertas extranjeras, así como las baterías, alfombras de goma, colchones de goma, juguetes de goma, tacos, calzados, gomas de borrar, etc. Esta “coraza” de privilegios, patentes y amparos aduaneros si bien caduco en la década del 40 hizo posible la monopolización de la industria cauchera en manos de FUNSA, que montó con el apoyo del Estado una empresa fabril poderosa, una red de distribución y un aparato comercial que cubría todo el mercado nacional” (González Sierra, 1991: 3-4).

Un punto culmine de este proceso, es la aprobación de la Ley 10.000 del 10 de enero de 1941, no sin resistencia desde los sectores ganaderos, establecía el control de exportaciones e importaciones, que en su artículo 10 indica “...que dará preferencia a las solicitudes de importación de materias primas para ser transformadas en el país, frente al pedido de importación del artículo elaborado de la misma calidad” (BCU, 1978: 32).

En contrapartida, el 12 de noviembre de 1943 se promulga la Ley N° 10.449, que establecía el salario mínimo, las asignaciones familiares y los Consejos de Salarios (Rodríguez Plá, 2004: 9). Los consejos obligaban a las empresas a negociar los salarios con los trabajadores, ante la eventualidad de fijación de los salarios mediante la intervención estatal, en busca de una justa remuneración (Sarhou, 2004, 45-46). FUNSA sería también parte de este proceso regulador como se verá más adelante.

En 1947 el sistema de protección se perfecciona, con los Decretos del 25 de abril y del 1° de Julio, el primero establece tres categorías de productos de importaciones para una distribución selectiva de las divisas y el segundo el permiso previo para importar, “indispensable para el desarrollo de la industria y el freno a los productos competitivos” (BCU, 1978: 35-36). La Ley 12.276 del 1° de febrero de 1956 aumenta el impuesto a las ventas del 4% a 6%, el cual implicó más de 2 millones de pesos de erogación a la empresa y su balance sería negativo: “Todos estos actos de continua presión fiscal representan trabas para la conquista del mercado.” (FUNSA, Asamblea Accionistas, Acta N° 26, septiembre de 1956).

Se puede interpretar que la Ley 12.569 del 23 de octubre de 1958 es el fin del primer ciclo proteccionista, donde se ven los primeros signos de agotamiento de esta política, la propia

FUNSA mostraba estos signos a fines de los años 50. La ley buscaba una orientación exportadora de forma que a las empresas que se vincularon con el mercado internacional les concede “la exención de todos los impuestos, que gravan los productos beneficiados, por el hecho de ser exportados” (BCU, 1978: 36). El 17 de diciembre de 1959 se promulga la Ley N° 12.670 que hace desaparecer el congelamiento de las importaciones, aunque manteniendo el tipo de cambio diferencial, recargando importaciones y detracciones para las exportaciones. Sin embargo, con la presión de Cámara de Industrias, a través del decreto del 29 de diciembre de 1960, se fijan recargos del 40% y 75% para artículos competitivos con la industria nacional, y de hasta 150% para productos suntuarios. En el mismo sentido se sanciona la Ley 13.268 del 9 de julio de 1964, fortaleciendo la política de “protección hacia afuera”.

“Por ella se autoriza al Poder Ejecutivo a conceder los siguientes beneficios a las empresas que industrializan productos de exportación: un reintegro que podrá elevarse hasta 20% valor FOB y la devolución de los recargos de importación que se abonen por los insumos importados que se incorporen en la producción de las mercaderías exportadas” (BCU, 1978: 45-46)

FUNSA se beneficia en varias ocasiones por el artículo 24 de la Ley N°13.608 del 9 de setiembre de 1967, que otorgaba nuevas potestades al Banco Central, logrando financiamiento a largo plazo a en ventas y redescuentos por parte de UTE⁸.

La década de 1970 será de importantes logros en materia legal. Por un lado, el artículo 434 de la Ley N° 13.892 de 19 de octubre de 1970:

“Declarase de Interés Nacional que los vehículos automotores que se libren al uso permanente dentro del territorio de la República, cualquiera sea el régimen al amparo del cual se autorice su circulación en el mismo, sean suministrados por la industria ensambladora nacional y sean equipados con componentes fabricados en el país, de conformidad con las disposiciones reguladoras y de formato de la industria automotriz en vigor a la fecha de la presente ley, y las que se dictarán en el futuro nacional.”

Y el Decreto 128/970 donde la fabricación de cámaras y cubiertas para vehículos era declarada de Interés Nacional. A su vez, en noviembre de 1972 se declara Interés Nacional el proyecto de ampliación de plantas de neumáticos relativo al art. 48 de la ley 13.319 de 28 de diciembre de 1964 (*FUNSA*, Acta de Directorio N° 1505, noviembre de 1972), quedando exceptuados todo tributo o gravamen, aportes o préstamos nacionales que se efectúen por personas físicas o jurídicas. Al año siguiente se exonera a *FUNSA* del impuesto único a la actividad bancaria cuando reciba préstamos para remodelación, refaccionamiento y ampliación (resolución N° 1100 del 20 de noviembre de 1973 relativa al art. 48 de la ley 13.319 de 28 de diciembre de 1964). También recibe Declaratoria de Interés Nacional el 19 de enero de 1977, resolución N° 70/977 para el proyecto de modernización y ampliación de la planta de neumáticos radiales con telas de acero y nylon al amparo de la Ley de Promoción Industrial N° 14178 el 28 de marzo de 1974 y por otro para el Proyecto de inversión para la fabricación de cables de energía en aluminio, adecuando la División de Conductores eléctricos (31 de enero de 1979) (*FUNSA*, Memoria y Balance, 1981, s/d.). En diciembre de ese año se promulga la Ley N°14.750 que exonera del impuesto del 3% a la capitalización a realizarse antes del 31 de diciembre, se

introduce el concepto de avalúo técnico básico para el ajuste de los balances contables y fiscales.

1.3 El fin de la protección desde 1980

En la Memoria y Balance de 1981, *FUNSA* realiza un repaso del sistema legal vigente, ante la caída del régimen automotriz, que evalúa positivamente lo logrado hasta el momento, pero comienza a ver con preocupación algunas señales.

El decreto 736/78 establece una rebaja de aranceles desde el 1 de enero de 1980 del orden del 16%, la tributación se ve como un arancel interno frente a la industria extranjera que es desgravada y subvencionada en origen y como contrapartida la empresa solicita deducir el IVA del 26% sobre materias primas como forma de contrarrestar el efecto negativo (*FUNSA*, Memoria y Balance, 1981, s/d) Desde este decreto se introdujeron diecinueve nuevas marcas de neumáticos “En la medida que se siga avanzando en el programa de rebaja arancelaria se producirá una inevitable reducción del nivel de actividad, alejando cada vez más el objetivo de lograr una escala mínima de producción.” Según la empresa la rebaja arancelaria debería ir de la mano de una reducción de la presión fiscal. Finalmente, los decretos N° 232/980 del 24/4/80 y posteriores que ponen en suspenso el sistema de integración automotriz. La empresa señala que la rama se ve afectada por la progresiva rebaja de aranceles y modificaciones en el régimen automotriz. En abril de 1980 los dos decretos “cambiaron bruscamente la orientación de 14 años de una política tendiente a impulsar y desarrollar” la industria nacional (*FUNSA*, Memoria y Balance, 1981, s/d). Aguirre, Dellepiane & Duarte indican su efecto:

“La industria nacional debió competir en las empresas importadoras, manteniéndose las mismas alícuotas de impuestos internos, lo que significó un golpe para la competitividad de estas (...) en un plazo de dos años cambia totalmente la realidad de *FUNSA*, continuando la década en una profunda reorganización que le permitiese superar el nuevo escenario nacional. Este proceso reorganizativo se basa en reducir costos y mejorar la productividad, así como también adaptar las distintas líneas de producción. La empresa en esta estrategia, clausura distintas líneas de producción, manteniendo solo la producción de neumáticos y guantes” (Aguirre, Dellepiane & Duarte, 2004: 71).

Las malas noticias para *FUNSA* continuaron, a raíz del Decreto 152/85, que permitió introducir al país neumáticos libres de todo gravamen (incluido el recargo mínimo que debe pagar al importar las materias primas para fabricarlo), la empresa luchará por volver a la protección: “Se viene trabajando para restablecer la integración de autopartes en forma preceptiva” (*FUNSA*, Memoria y Balance, 1987: 4). El ingreso al MERCOSUR, suponía la eliminación progresiva de los aranceles (IECON, 2001: 127-130) e implicaba un gran cambio en materia de las reglas del juego, la reducción de aranceles máximos a terceros países pasan 40% al 24% por decreto del 26 de marzo de 1991, y a partir del 1 de enero de 1993 pasa al 20% lo que representa un descenso del 50% en 16 meses (Memoria y Balance, *FUNSA*, 1992, s/d), el proceso continuó entre 1995 y 2000 hasta llegar al cero dentro del MERCOSUR, una vez culminado el régimen de adecuación (IECON, 2001: 129).

2. El directorio y sus directivos a la largo de 1935-2002

2.1 Aspectos generales del directorio y sus integrantes

Es posible reconstruir de cerca la composición de su dirección y como la misma evolucionó en el tiempo, a partir de la revisión de las memorias y balances de *FUNSA* entre 1936-1997 y en forma auxiliar con otras investigaciones. Sin embargo, antes de ingresar en ese terreno, parece necesario realizar una breve caracterización del sector empresarial que conformó *FUNSA*.

Real de Azúa se refirió a la “elite industrial”, participe de las “clases dirigentes” del Uruguay -como uno de los sectores, no necesariamente el más influyente-, surgida de las políticas de industrialización por sustitución de importaciones como un “empresario desarrollista pero especulador” flanqueada por un lado por un sector agrario que constreñía el mercado interno y por otro por la dependencia exterior de maquinaria, suministros y técnicas, e identificaba hacia 1960 que “el empresariado industrial uruguayo ha sido incluso incapaz de articular la respuesta de una ideología industrializadora (...) como el hombre de ‘empresa moderno’ o el ‘capitalista moderno’” (1969: 33-34). Sus directivos operaban a través de la clase política para obtener todo tipo de beneficios del Estado, y de esta forma desactivar la competencia y mantener posiciones dominantes al tiempo de obtener mercados externos y financiar las diferentes actividades de la industria del caucho, la mirada permanente será sobre la protección de la industria nacional sobre los productos e inversores extranjeros. Millot, Silva & Silva, ya habían alertado de esa tendencia: “La burguesía industrial aparece en todo momento como defensora de un proteccionismo si se quiere extremo, pero en lo interno se manifiesta libreempresista.” (1973: 123). Vivian Trías, también había alertado sobre este proceso de presión política de los industriales sobre los gobiernos y caracterizó a esta clase como la “oligarquía uruguaya”, quien además de compartir intereses económicos “Es también una clase dominante con un maduro y eficiente oficio político. Su habilidad para ejercer el dominio político del país, en el contexto de las instituciones demo-liberales, es relevante y expresa su sagaz concepción de la correlación de clases y de sus intereses.” (1971: 256). Stolovich, Rodríguez y Bértola (1987) han indicado que los empresarios de *FUNSA* tenían fuertes vinculaciones comerciales, financieras con el sector agrícola y bancario, estableciendo “Grupos Económicos” al menos hacia mediados de 1980, pero parece que se trató de una constante.

En el directorio de la empresa, se destaca, a lo largo de todo el período la estabilidad y permanencia de sus titulares. La mayoría de los directivos fueron empresarios nacionales y poseían sus propias acciones. Con la excepción de Donald Benson, que desde 1961 lo integró producto de los acuerdos de asistencia técnica y la compra de acciones por parte de la empresa *Firestone*. Se trata de un conglomerado empresarial nacional, vinculado con actividades comerciales, agrícolas, industriales, financieras y políticas. También sería una constante la inclusión de familiares de primer grado por parte de los directivos con más peso, no solo para formar parte de la empresa sino del mismo directorio.

Apenas cuatro presidentes encabezaron *FUNSA* en un período de más de seis décadas, Pedro Sáenz (1936-1961), Saturnino Fernández (1962-1971), Cr. Egon Einöder (1972-1989), y Cr. Hugo Fernández Echeverría (1990-1997), todos nacionales, y en el período de *Funsa-Titan* lo

haría el norteamericano Maurice Taylor (1998-2002). Nota aparte el rol de Diego Arocena Capurro, que permanece en el directorio como secretario (1936-1941) y vicepresidente (1942-1971) completando treinta y cinco años de actuación ininterrumpida, aunque al decir de uno de sus hijos “casi no iba a la fábrica, porque tenía otros negocios”⁹, pertenecía “a la oligarquía y su mundo” siendo miembro del Jockey Club y Club de Golf de Montevideo en donde se vinculaba con las clases dirigente locales que compartían una “comunidad de intereses” (Trías, 1971: 261). Esta gran estabilidad se traduce en general en la composición del directorio por parte de los principales directivos, como se puede apreciar en la Tabla N° 1. Éstos, eran generalmente accionistas destacados o principales y habían ocupado diferentes cargos en la empresa, desde gerencia comercial, técnica, de ventas o administrativa, a su vez podemos decir con precisión qué se trataba de empresarios que tenían una diversidad de actividades. Otro aspecto relevante es que el cese en las funciones, en particular de los presidentes, se vincula principalmente con problemas de enfermedad o directamente el fallecimiento.

En el directorio se trataban, como era de esperar, una diversidad de temas: relativos a la gestión de recursos humanos, a las estrategias de ventas, a los diferentes conflictos que se iban produciendo, aspectos tan variados como la firma de convenios comerciales, gestiones antes las autoridades y la organización de las fiestas, los convenios colectivos, los planes de desarrollo industrial, informes técnicos, problemas de abastecimiento y aspectos financieros y contables, por supuesto el tono de las actas es formal y escueto, lo cual nos obliga a pensar que se trata de un resumen de lo que se trataba en cada una de las reuniones. Sin embargo, no deja de ser interesante ver el papel central que jugaban en cada uno de los períodos los presidentes, quienes concentran una cuota de poder muy importante y además debían llevar adelante las reuniones del directorio.

2.2 Los dominios de Pedro Sáenz 1936-1961

Pedro Sáenz, primer presidente de *FUNSA*, tenía fuertes vínculos y respaldo de los partidos Nacional y Colorado, con el empresariado local, militares, embajadores, intelectuales y académicos, como lo demostrara la carta de adhesión y desagravio con motivo del conflicto con el sindicato del año 1953¹⁰, y según Vivian Trías formaba parte de la “constelación latifundista”¹¹. Mantiene a todo el directorio por el primer período de 1936-1941, y ejercerá la presidencia durante veinticinco años. Tenía una larga carrera de negocios hasta fundar la empresa: había trabajado como corredor de bolsa igual que su padre, y en varios proyectos de inversión donde participaba como accionista o director, en 1925 había participado de *Compañía Zona Franca Colonia* para construir un tren Montevideo-Colonia uniendo con un servicio de ferry a Buenos Aires y construir fábricas en la zona, en 1927 presidió *Compañía Nacional de Bebidas sin Alcohol* que tenía la concesión del refresco alemán Blitz, sería al año siguiente suplente en el directorio de la sociedad anónima *Cooperativa de Lecherías*. En 1929 se asocia con Enrique Vidal, para fundar la agencia marítima *Sáenz y Vidal*, que en 1936 se fusionaría con Arturo Piñón, dando lugar a *Piñón, Sáenz y Vidal* integrando el directorio. En 1930 tenía vínculos con la representación de la fábrica *Citroën* de Francia, siendo suplente del director de *Importadora de Automóviles y Camiones S.A.*, su representante en Uruguay. También se desempeñaba en la fabricación de bebidas sin alcohol, pasteurización de leche,

comercio y transporte (Jacob; 2000: 451). Paralelamente a la conducción, desarrolla diversos proyectos de carácter productivo y empresarial, realizando economías de escala y de integración vertical con *FUNSA* y convirtiéndose en un grupo de poder económico, con influencias políticas y asumiendo responsabilidades en la conducción del empresariado local¹².

En el período siguiente realiza varios cambios en la integración de la lista del directorio, dando un lugar más importante a Diego Arocena Capurro, quien pasa a desempeñarse como vicepresidente, sale entre otros Rodrigo Linn, quien ocupaba un lugar a través del acuerdo con *Goodrich Tyre Company*, fundador de *FUNSA* y agente de la compañía norteamericana en Uruguay (Jacob, 2000: 451).

Durante los tres períodos electorarios siguientes se mantendrían casi en forma ininterrumpida desde 1942-1953: José Irueta Goyena (h), Juan C. Gómez, José P. Sapriza Vera. Desde 1946, quien luego lo ocuparía la presidencia, Saturnino Fernández. También debemos destacar que el Gerente General se mantiene en todo el período de la presidencia de Pedro Sáenz, se trataba de Raúl Rohr, González (1991: 4) indica que detentaba las patentes de producción y también es mencionado como “iniciador de la industria en el país” (Pedro de Martins, 1941: 402).

La sindicatura de la empresa, encargada de corroborar los estados contables y las memorias anuales y balances, estaría a cargo primero por A. Cuñaro (1936-1939), Oscar P. Bellán (1940-1944), Eduardo Acevedo Álvarez (1945-1951) y por Carlos Sapelli (1952-1961), con más intervalos que otras responsabilidades, pero de relativa estabilidad. Desde 1954 otros cambios se desarrollarían en el directorio, manteniendo la presidencia y vicepresidencia, el secretario pasaría a ser Carlos María Artigas, quien se desempeñaba como vocal, junto a Luis Fernández Lladó, quien permanece en el directorio por diecisiete años, así como Pedro Aguirre que permanece por diez años.

La presidencia de Pedro Sáenz se destaca por haber protagonizado la fundación de *FUNSA* y el establecimiento del monopolio de las manufacturas del caucho con un desarrollo explosivo, prácticamente por todo el período, su deceso coincide con un momento donde la empresa vivía dificultades por primera vez.

2.3 La década de Saturnino Fernández

El fallecimiento de Sáenz supuso el ascenso de Saturnino Fernández, quien como vimos ya ocupaba un lugar destacado en el directorio, sería su presidente, con la continuidad de Diego Arocena Capurro. El período entre 1962-1971 está marcado por grandes inversiones y el acuerdo con *Firestone*. El último año de su presidencia, Egon Einöder ingresa al directorio como secretario, el cual se mantiene en todo el período con el mismo rol, aunque cada vez con más responsabilidades.

Dos hechos relativamente simbólicos marcan este período de ingresos al directorio. Por un lado, el hijo de Pedro Sáenz lo ocuparía durante un breve lapso entre 1962-1964, así como el ingeniero norteamericano Donald Benson, representante de *Firestone*, quien lo haría hasta principios de 1970.

A su vez, dos figuras que ya cumplían roles en la empresa comienzan a ser parte del directorio y que luego tendrían que desempeñar más responsabilidades: el General Tydeo Larre Borges, quien permanece dieciocho años y Arturo Lerena Acevedo, integrante del *Grupo Económico Sáenz - Saturnino Fernández* y asesor letrado de la Asociación de Bancos (Trías, 1971: 280), actuando posteriormente durante dos décadas. Cabe señalar la vuelta del síndico Eduardo Acevedo Álvarez (no conocemos las razones ni de su alejamiento ni de su retorno) por todo el período de la presidencia de Saturnino Fernández.

Tabla N° 1. Permanencia y cargos ocupados por principales directivos, Directorio de FUNSA 1936-1997.

No.	Nombre	cargos ocupados	Período	años
1	Diego Arocena Capurro	Secretario / Vicepresidente	1936-1971	35
3	Egon Einöder	Secretario / Presidente	1961-1989	28
2	Pedro Sáenz	Presidente	1936-1961	25
7	Ing. José Luis Torres	Secretario	1972-1993	21
4	Saturnino Fernández	Vocal / Presidente	1946-1953 y 1958-1971	20
5	Dr. Arturo Lerena Acevedo	Vicepresidente	1972-1985	20
6	Tydeo Larre Borges	Vocal / Vice Presidente-Tesorero	1965-1983	18
8	Luis Fernández Lladó	Tesorero	1954-1971	17
9	Ing. Santiago A. Damonte	Vocal	1972-1985	13
10	Cr. Hugo Fernández Echeverría	Vocal / Vice Presidente Tesorero / Presidente	1984-1997	12
12	Dr. Héctor Bove Macció	Vocal	1972-1983	11
13	Raúl Fernández Lladó	Vocal	1974-1984	10
14	Cr. Antonio Mujica	Vocal / Secretario	1987-1996	9
11	Sr. Luis Fernández Echeverría	Tesorero / Vicepresidente	1988-1996	8
15	Pedro Indart	Vicepresidente	1936-1941	5

Fuente: elaboración propia en base a FUNSA, Memorias y Balances 1936-1997.

2.4 El tiempo de Egon Einöder 1972-1989

El período 1972-1989 es de una gran estabilidad con la presidencia de Egon Einöder. En el año 1973 se producen dos cambios importantes, por un lado, culmina su tarea el Ing. Químico Donald G. Benson, que luego de diez años de actuación “ha colaborado en gran medida con su alta capacitación técnica en la solución de diversos aspectos de la Compañía” y por otro se vota como vocal a Raúl Fernández Lladó destacado accionista y hombre de negocios (FUNSA, Memoria y Balance, 1973, s/d) e hijo de Saturnino Fernández.

Casi no existen cambios en el directorio entre 1972 y 1985. Este conjunto de directivos se conjuga con un cambio en el rol del Tesorero, que ahora pasa a denominarse Vice Presidente Tesorero, será el General (r) Tydeo Larre Borges quien ocupará este rol más destacado en la jerarquía de la empresa. Paralelamente, el Ing. José Luis Torres, quien estaba en la empresa

desde 1951 y era encargado de los planes de producción y ampliación hasta ese momento, se pasa a desempeñar como secretario. Serían el Dr. Arturo Lerena Acevedo y dos accionistas: Dr. Héctor Bove Macció, y el Ing. Santiago A. Damonte “con 27 años de vinculación habiendo sido gerente de fábrica y gerente de comercialización” (FUNSA, Memoria y Balance, 1972, s/d.), quien completan el directorio en este período de estabilidad política interna. En 1984, ingresa al directorio el Dr. Alfredo Cambón, vinculado profesionalmente *FUNSA* por treinta años, aunque solo se mantiene por dos años. Eduardo Álvarez Acevedo sería el síndico hasta 1979, hay que recordar que estaba vinculado a la empresa desde 1945, desde ese momento es ocupado por Nilo Berchesi.

En el segundo período, 1985-1989, ingresa Juan Antonio Otegui, así como Hugo Fernández Echeverría quien era accionista y ocuparía el cargo de Vicepresidente Tesorero. Hacia 1987 se retira el Ing. Santiago Damonte e ingresa en su lugar el Cr. Antonio Mujica quien se desempeñaba como Gerente de Ventas, y Alfredo Cambón sería sustituido por Eduardo Vargas Garmendia. Es en este directorio que encontramos al último de la empresa, al menos en su continuidad como capitales nacionales antes de la venta a *Titan*. A su vez, Luis Fernández Echeverría ocuparía el lugar de vicepresidente, hermano de Hugo Fernández Echeverría, e ingresa Raúl Fernández Lladó, accionista, empresario agropecuario, industrial y comercial.

2.5 La supremacía de los hermanos Fernández Echeverría 1990-1997

A través de una relativamente rápida carrera de ascenso, el Cr. Hugo Fernández Echeverría había ingresado al directorio como vocal en 1984, dos años después ocupaba la vicepresidencia durante cinco años, para pasar a la presidencia en 1990. Como se ha indicado, su hermano, Luis Fernández Echeverría (quien había ingresado al directorio en 1988), sería su vicepresidente hasta la venta del capital accionario a *Titan* en 1998.

Probablemente consecuencia de las dificultades que enfrentaba la empresa, el directorio se reduce, pasando a ser de siete a cinco miembros. En 1993, se retira el Ing. José Luis Torres, de larga trayectoria en la empresa (más de cuatro décadas) y ocupa su lugar de secretario el Cr. Antonio Mujica. Ese año se produce otro hecho particular, el Cr. Alberto Bensión, pasa de ser Vocal a Síndico, desplazando a Nilo Berchesi. Tras el retiro del Dr. Álvarez Garmendia y la salida del directorio de Alberto Bensión, asumen este último período el Dr. Carlos Balsa y el Ing. Químico César Villar.

2.6 El directorio en la época de Funsas-Titan

Desde 1998 el paquete accionario de *FUNSA* es comprado en su mayoría por la empresa norteamericana *Titan* (como veremos en el Capítulo V, sección 4.5 “La venta a Titan y el cierre 1997-2002”), si bien se pueden identificar continuidades, varios cambios sucederán en este último período.

Maurice Taylor Jr., CEO de *Titan* ejercería también la presidencia de *FUNSA*, una empresa que a su entender se encontraba quebrada (El País, 8 de agosto de 1998; Mate Amargo, 29 de octubre de 1998), se trataba de un empresario y político norteamericano que había sido

precandidato a la presidencia de Estados Unidos por el Partido Republicano (El País, 17 de agosto de 1998). Antonio Mujica, quien había sido diez años directivo de *FUNSA* sería nombrado como Gerente General de *Funsa-Titan*, encargado de llevar adelante la tarea de la reestructura (El Observador, 20 de agosto de 1998), el mismo sería acompañado en la tarea por César Villar como Gerente Comercial (Guía, 26 de julio de 1998) quien luego se desempeña como Gerente de Calidad y Producto, otro alto cargo de la empresa era ocupado por el Cr. Alberto Broix quien se desempeñaba como Gerente de Ventas (El País, 2 de marzo de 1999).

Titan proveía los fondos para que *FUNSA* pudiera funcionar, y los directivos de esta tomaban decisiones productivas sobre *FUNSA*; quien parecía convertirse en una filial (El Observador, 30 de setiembre de 1998; El País, 24 de abril de 2000).

La empresa había llegado a un acuerdo con el *Estudio Jurídico Posadas, Posadas y Vecino* para cogestionar la firma. Por el año 2000, la Vicepresidencia era ocupada por Ignacio de Posadas (quien como veremos tendría incidencia en la empresa en tiempos pasados con sus decisiones como Ministro de Economía), su sobrino, Fernando de Posadas, sería integrante del directorio. La gerencia general estaba en mano ahora de Oscar Vázquez Gallinal (La República, 12 de noviembre de 2000) y la Gerencia de Recursos Humanos por parte de Walter Bravo (La República, 3 de julio de 2001).

2.7 Los grupos económicos vinculados a FUNSA

Estos grupos locales de poder eran empresarios vinculados a diferentes emprendimientos, a sectores agrarios y comerciales, así como diversas ramas de la industria. Stolovich, Rodríguez & Bértola (1987: 360-361) analizaron las vinculaciones de los sectores más influyentes en la década de 1980, entre ellos se encontraba *FUNSA*, que se verá a continuación.

La familia Sáenz, impulsora, fundadora y parte primordial de *FUNSA* tenía participación en la *Empresa Acle*, como vimos, poseía tierras y a partir de allí ampliaba su participación en el *Frigorífico Modelo*, (según Pelayo Arocena, hijo de Diego Arocena Capurro, Sáenz había entrado al este negocio por una sugerencia de éste)¹³ unido al *Grupo Calcagno*, además de las empresas que ya detallamos antes. En conjunto con el *Grupo Fernández Lladó* compartían negocios en *Fibravegetal S.A.*, como se ha indicado, este grupo quedaría con el control de la empresa hacia fines de la década de 1980, no obstante mantener participación el *Frigorífico La Pampa* y con tres empresas *Izeta y López, Halex S.A.* y *López Cano*.

Sectores poderosos del empresariado local estaban vinculados a *FUNSA*, algunos de ellos cumpliendo funciones en el directorio y en otros proyectos, el *Grupo Larre Borges* participaba en el directorio de *FANAESA*, emprendimiento gestado desde *FUNSA*. En similar situación se encontraba el *Grupo Lerena Acevedo*, de activa participación en el directorio de *FUNSA*, destacando sus vínculos bancarios, con el *Banco Sudameris (Paribas Internacional, Dresdner Bank A.E., Union des Banques Suisses y Banca Comercial Italiana)* y *Banco Comercial*, algunos de los que se convertirán en acreedores de *FUNSA*, pero también poseía tierras, la empresa *Vargas Garmendia Hnos.* y participación en *Emisora del Sol* y en *Seusa y Fábrica Nacionales de Cerveza*. Asimismo, otros accionistas no tenían un destaque en el directorio,

pero si vinculaciones empresariales, ejemplo de ello lo representa *Pardo Santayana*, quien poseía tierras. Al igual que el Grupo Otegui que dueño de *Lanera Santa Marta*, *Otegui Hnos.* y *Barraca Romagnoli*, *Lavadero de Lanas Trinidad*, *Fabril Exportadora*, y participación en *Comúmex SA*, *Hanko SA* y *Muser S.* Además de tierras y comercio con Irán, trabajando también con el *Banco Comercial*, y participación en *Televisora Larrañaga* en conjunto con el Grupo Schek.

CAPÍTULO V: La empresa FUNSA fundación, auge y cierre (1935-2002)

El capítulo aborda la historia de los hechos económicos de FUNSA, su fundación, los salarios, la ocupación y VBP, sus momentos monopólicos, el auge y cierre.

1.1 Breve caracterización de los diferentes períodos de la empresa

A los efectos de analizar la evolución de la empresa en sus etapas de surgimiento, desarrollo y cierre se han establecido períodos que buscan un mejor entendimiento. Están marcados por las coyunturas, relativo a la evolución del Valor Bruto de Producción, salarios, ventas, exportaciones, y los relatos que surgen de las fuentes, los cuales van acompañados. A su vez el crecimiento y diversificación, la evolución de la plantilla, la situación económica y los acuerdos comerciales y técnicos, los cambios en el directorio han sido tomados alternativamente como momentos de ruptura o corte entre períodos e incluso subdivisiones en los mismos. Sintéticamente: el período de la fundación, 1936-1958, que tiene un potente desarrollo; una continuidad con dificultades del mismo entre 1958 y 1974; y un período de auge y declive entre 1974 y 2002. A su vez, al interior de cada uno de los períodos se identifican diferentes etapas.

Un primer período a considerar refiere al comienzo de actividades en 1936, hasta 1958, este extenso período se caracteriza con una época de constante crecimiento, expansión y diversificación, tanto en volumen de ventas, número de trabajadores, producción, todo sobre la base de la protección arancelaria y un mercado de capitales que permite a la empresa inversiones captando recursos locales. Se analizan diferentes tópicos, como la cuestión del origen del capital accionario, debatido en la historiografía nacional, su concentración y expansión, la concentración de la rama producida en el período, las dificultades en el acceso a las materias primas y las relaciones laborales.

El segundo período refiere a los años 1958-1974, probablemente el primer momento en donde los empresarios debieron enfrentar dificultades serias, destacado en varios indicadores, como volumen de ventas, la detención del pago de dividendos y la obligación de cambiar las fuentes de financiamiento pasando a depender del sistema financiero nacional e internacional. El estancamiento se produce además en forma paralela a la economía nacional, también se caracteriza por la apertura y consolidación de los mercados regionales. A su vez, se analiza el acuerdo de asesoramiento técnico con *Firestone*, la “estrategia lobbista” seguida por el directorio y los conflictos laborales.

El tercer período 1974-2002 marcado por el auge y el cierre, el cual se subdivide en varias etapas. Entre 1974 y 1981, “los años dorados”, implica una potente expansión de las exportaciones gracias a los acuerdos con Argentina y Brasil, sumadas a grandes inversiones y diversificación de la producción, hasta la gran crisis de 1981. Éste fue un período indudablemente optimista y de desarrollo, también marcado por las excelentes relaciones con el gobierno dictatorial, la ausencia de libertades sindicales y por tanto de conflictos con los trabajadores, y también el momento en donde la empresa tuvo su valoración financiera más

elevada, con un techo exportador y seguros contratados millonarios. Posteriormente el segundo subperíodo denominado “La caída y recuperación entre 1981 y 1989” está marcado por dos hechos fundamentales, en primer lugar, el fin del sistema de integración automotriz que propicia fuertes críticas por parte de la empresa al gobierno, y el fin del mercado cerrado acostumbrado por *FUNSA*. En segundo lugar, la potente crisis económica que paralizó la planta y dejó al menos un millar de trabajadores en la calle. La apertura democrática dará un nuevo impulso optimista, así como cambios en la gestión y la búsqueda de balances positivos. A continuación, se analiza el tercer subperíodo comprendido entre 1990 y 1997, donde el MERCOSUR abolía los aranceles que protegían la industria local, y con un gobierno nacionalista de orientación liberal, la empresa no tendría la misma capacidad de influir en las decisiones gubernamentales. Las deudas bancarias fruto de la crisis de 1980, el conflicto laboral marcado por la ineludible reestructura, el ingreso de marcas del exterior y una posible venta o asociación fueron característicos de esta época. Por último, entre 1998 y 2002 la empresa sería dominada por *Titan*, de capitales norteamericanos, intentaría llevar adelante profundas modificaciones en la estructura de costos. Las crecientes deudas y conflictos, los problemas de competitividad, así como un plan de inversiones incompleto, terminaron por clausurar la fábrica.

2. La empresa FUNSA: fundación y desarrollo (1935-1958)

2.1 La cuestión del origen del capital y su concentración

Habilitada desde octubre de 1935 (González Sierra, 1991: 3) la empresa tiene unos primeros años que implican la reunión del capital accionario, la compra de equipamiento, contratación del personal, y el comienzo de las ventas. En setiembre de 1936, diría su presidente en la primera reunión de accionistas: “Este primer ejercicio ha sido dedicado a la integración del capital y construcción de la fábrica, en consecuencia, no ha habido operaciones desde que las ventas recién se han iniciado con posterioridad al cierre del ejercicio” (FUNSA, Actas Asambleas de Accionistas, 1936: 5).

El proceso productivo de *FUNSA* fue definido como taylorista, obreros ejecutores con tareas simples y rutinarias, métodos y procesos de trabajo estandarizados (González Sierra, 1991: 5-6) y fuerte supervisión al trabajo obrero (Aguirre, Dellepiane & Duarte, 2004: 26).

Joscelyn Speck en abril de 1936 informaba al Foreign Office “La ‘Goodrich Tyre Company’, con capital inicial de \$ 600.000 inaugura en setiembre de 1936 la Fábrica Uruguaya de Neumáticos S.A. (FUNSA)” y que además del capital, la empresa era ejercida por tres técnicos ingenieros norteamericanos. Esto había llevado a Oddone a afirmar que la presencia estadounidense en el sector industrial en Uruguay se destacaba en el caucho por la fundación de *FUNSA* (1989: 125). Fleitas y Azar, siguiendo la tradición historiográfica (Finch, 1980; Oddone, 1989; Oficialdegui, 1995; Jacob, 2000) afirmaban a su vez que la empresa fue fundada con capitales norteamericanos:

“El primer episodio posterior a 1930 que puede verificarse en la literatura transcurre en 1936, cuando arriban a Uruguay inversiones directas destinadas a la producción de

manufacturas, destacándose la instalación de la Fábrica Uruguaya de Neumáticos S.A, FUNSA, por parte de la Goodrich Tyre Company” (Fleitas & Azar, 2010: 15).

Jacob indica que se trataba de una confusión, advertida por la empresa en la época, aclarada a través de un comunicado en el diario *La Mañana* del 4 de diciembre de 1938 indicando “que el capital invertido era local y que pertenecía a casi quinientos accionistas” (Jacob, 2016: 154). En ese sentido, la empresa realizaría una serie de publicaciones en ocasiones conmemorativas, que despejan la cuestión, hacia 1940 en el diario *El Pueblo* indicaba que *FUNSA* tenía capitales totalmente uruguayos (25 de agosto de 1940) y en 1943 en el *El País*:

“Bajo dirección uruguaya, con capitales uruguayos, con personal criollo en su inmensa mayoría, y con directrices técnicas de Goodrich, la gran fábrica de neumáticos norteamericana, la F.U.N.S.A., ha recorrido en forma sistemática y denodada, en 7 breves años, el largo, lento y azaroso camino, que la mayoría de las industrias sudamericanas ha necesitado para imponerse en los mercados” (El País, 11 de Julio de 1943: 9).

Surge tanto en las actas de accionistas, como en las reuniones de directorio, la prensa local, y la obra de Jacob (2016) que la relación con las empresas de Estados Unidos refiere a una consistente y permanente asistencia técnica, como una línea de larga duración. Como se ha visto, la dirección técnica de la instalación de la planta se realiza por dos ingenieros representantes de *Goodrich Tyre Company* (FUNSA, Acta N° 3, julio de 1937: 18). En la primera reunión de accionistas realizada en setiembre de 1936, a la cual concurren sesenta y seis de ellos, representado más del 50% del capital accionario (3569 acciones), surgen nombres criollos y de origen nacional. Destacan sí algunos de los que a la postre serían los directivos determinantes de la empresa por varias décadas: Pedro Sáenz, Diego Arocena Capurro y Saturnino Fernández (FUNSA; Asamblea de Accionistas, setiembre de 1936: 1-4).

La concentración del capital accionario en algunos pocos empresarios es un proceso que se puede identificar en los primeros veinte años de la empresa. Estos empresarios serán los mismos que llevan adelante el directorio, dotando a los mismos de una concentración de poder muy grande. Actuando al mismo tiempo como gestores y propietarios, a diferencia de lo que Chandler (1990) sugería. El mecanismo de concentración era más bien sencillo, los dividendos de la empresa podían cobrarse o bien en acciones o bien en capital, sistemáticamente algunos directivos, cobran sus dividendos en acciones, ello les permite, no solo tener una mayor retribución futura, sino establecer una alianza política determinante en la elección del directorio (Idem; Acta N° 2, Setiembre de 1937: 15). Ese año se propone un cambio profundo en los estatutos, el cual dotará de un poder muy especial al directorio, con el argumento de no contraponer intereses de accionistas y directorio, se propone que el presidente cobre el 2% de utilidades y 1% por cada director, a su vez se crea un fondo de reserva de 5% y el 95% finalmente se cobra por los accionistas. Al mismo tiempo, se amplía el mandato a cuatro años y la renovación de la mitad del directorio cada dos años (Idem, Acta N° 3, julio de 1937: 21-31). De esta forma mientras que, en 1936, Pedro Sáenz (presidente) y Diego Arocena Capurro (secretario), tenían 600 y 279 acciones sobre 3.569 presentes, es decir 24.6%, una década después, en 1945 ya acumulaban un total de 9.421 y 1.083 respectivamente sobre 24.294 acciones presentes, lo que representa un 43.2 % (Idem, Acta N° 13, setiembre de 1945: 153).

2.2 La estrategia expansiva

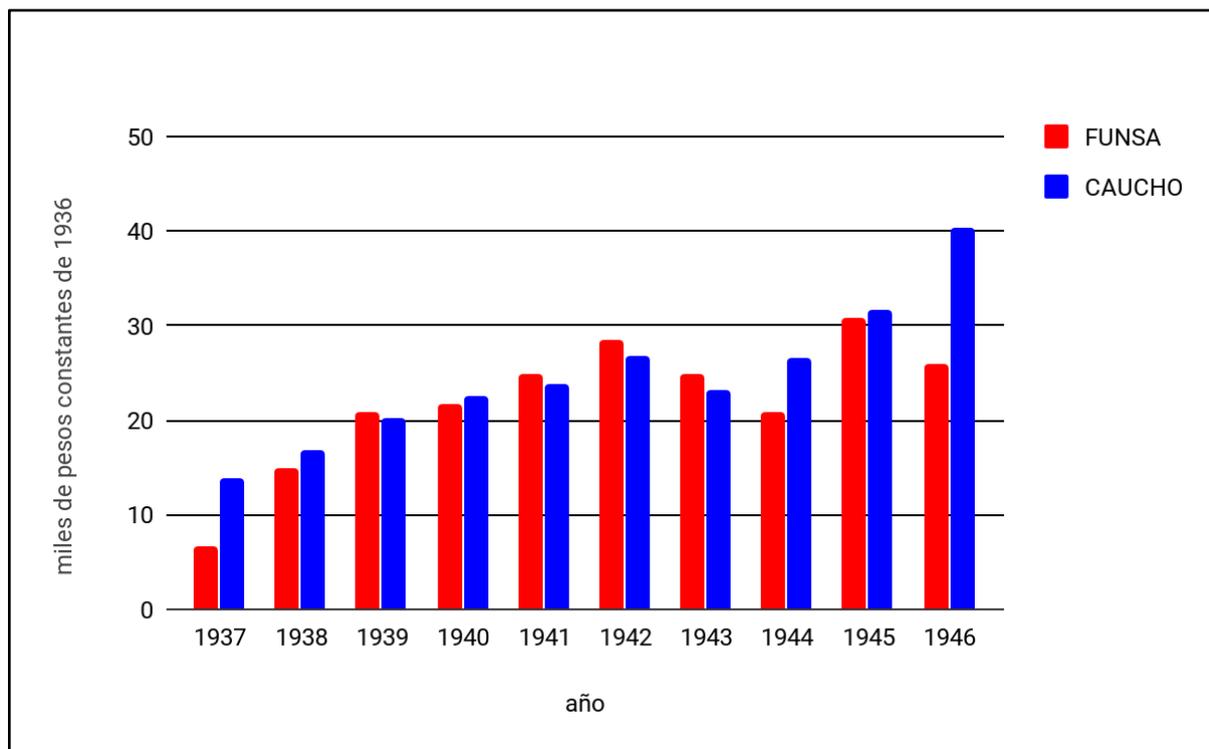
La estrategia expansiva se basa en la captación de ahorro privado con un mercado local cautivo, identificando un proceso de diversificación productiva y compra de empresas ya instaladas, lo cual parece ajustarse al fenómeno que se produjo en la industria uruguaya de la época (Bértola, 1991). Este proceso se sostiene en el crecimiento del capital accionario, tema permanente en las asambleas anuales de los accionistas. Este capital iba en aumento en la medida que la empresa se expandía multiplicando por varias veces su valor entre 1936 y 1945 (FUNSA, Acta N° 3, julio 1937; Acta N° 13, setiembre de 1945).

En 1936 se compra una fábrica de artículos de goma en Montevideo *Buscanello y Lind*, sus activos y pasivos por 150 mil pesos (120 mil dólares), a través de la emisión de acciones por ese monto (Idem, Acta N° 2, setiembre de 1936). Tempranamente, ya en 1938, se plantea una ampliación de las actividades de la empresa con la fabricación, además de cubiertas y cámaras, de todo tipo de productos de goma: bolsas, caños, pelotas, telas engomadas, ligas, tacones, calzados (Idem, Acta N° 5, agosto de 1938). Para diversificar la producción, en 1938, se decide la compra de *Incal*, empresa dedicada a la producción de calzado y productos de goma, con éxito evidente en 1942 ya había aumentado un 38% sus ventas (Idem, setiembre de 1942: 90). En la misma línea, en setiembre 1944, se compra *Fibra Vegetal S.A.* para el aprovisionamiento de materia prima para algunos de los productos, y también se hicieron inversiones en *Compañía Caucho Aglomerado S.A.* con el objetivo de complementar la línea de calzado (Idem: 120).

El Gráfico N° 2 muestra la tendencia creciente del valor de la producción de *FUNSA*, lo cual confirma el éxito de la estrategia, y que, en estos primeros años “empuja” en forma creciente a la rama del caucho y sus manufacturas. Para la década 1937-1946 la totalidad de la producción y ventas de las manufacturas del caucho se corresponden con *FUNSA*, por lo que la caracterización monopólica, planteada por González Sierra para este período (1991: 3-4), es ajustada.

Hasta la década del 40 la estructura del neumático (carcasa) era construida y reforzada mediante la utilización de telas de algodón¹⁴, lo cual motivó a la empresa a desarrollar un proyecto para su producción nacional y asegurar su aprovisionamiento (FUNSA, Acta N° 13, setiembre de 1942: 90, 120). Bertino indica que fue en sociedad con la hilandería argentina *MAASA* del grupo Bemberg (2003: 11) y en acuerdo con el Ministro de Ganadería, Dr. Gutiérrez y de Industria y Trabajo, Dr. Saldías (La Mañana, 15 de octubre de 1937; 17 de Octubre de 1937; 23 de octubre de 1937), en setiembre de 1937 distribuye una tonelada de semillas en Salto y en 1938 se produce el primer desmonte, asegurando *FUNSA* un precio de compra a los productores (El País, 23 de setiembre de 1938).

Gráfico 2. Valor Bruto de Producción de FUNSA y Rama Caucho de Uruguay, 1937-1946 (miles de pesos constantes de 1936)



Fuente: Elaboración propia en base a FUNSA, Memoria y Balance, 1937; 1938; 1939; 1940; 1941; 1942; 1943; 1944; 1945; 1946. Para Rama Caucho: 1936-1939 en Contaduría General de la Nación, 1941: 267; 1940-1941 en Millot, Silva & Silva, 1973: Cuadro 5; 1942-1946 en Bértola, 1991: 287.

2.3 Las dificultades de acceso a las materias primas

La empresa *FUNSA* producía neumáticos con materias primas importadas, un hecho relativamente particular para la industria de Uruguay, negro de humo (un pigmento necesario para la producción de neumáticos) y caucho eran las principales para la producción.

La Segunda Guerra Mundial la dejaría en una situación grave, si la dependencia de materias primas ya era un gran desafío en tiempos de paz, la guerra afectaría tanto por el acceso a los mercados de India, Inglaterra y Holanda como por la propia necesidad de caucho de Estados Unidos, para resolver este problema la estrategia seguida por *FUNSA* sería de acopio de las materias primas (*FUNSA*, Acta de Asamblea de Accionistas, julio de 1940: 85). Las trabas tenían que ver con demoras en los permisos de importación, certificados de prioridad, e incluso la escasez por el hundimiento de barcos. El punto máximo de esta situación fue la expropiación por parte del gobierno de Estados Unidos de 470 toneladas de caucho propiedad de *FUNSA*, ofrecía a pagar el equivalente del valor en caucho proveniente de Brasil más las ganancias como política compensatoria. Empresa y gobierno uruguayo trabajaban juntas y esperaban que Estados Unidos establezca una cuota de exportación de caucho para las necesidades del país (*Idem*, setiembre de 1942: 90-101).

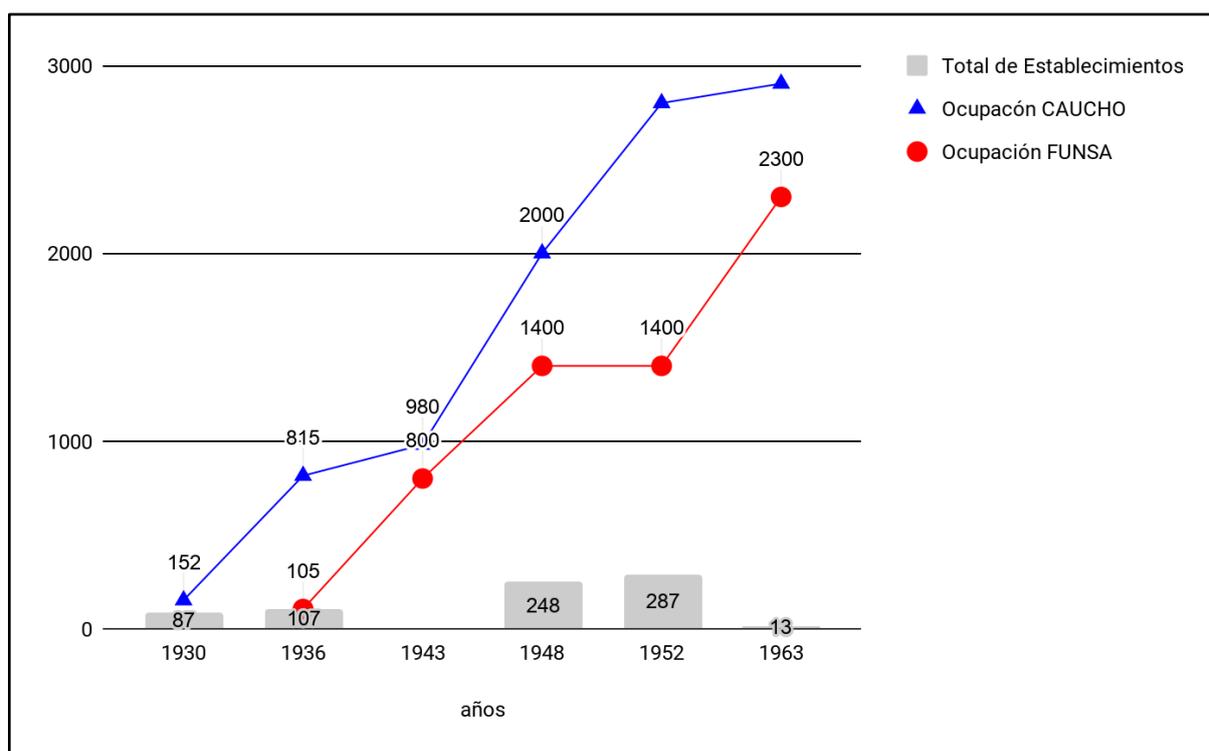
2.4 Expansión y diversificación productiva 1945-1958

Al comienzo del período se presenta en el directorio un plan para la expansión de la empresa, la primera etapa supone la construcción de un edificio para producción de baterías de autos, ómnibus, camiones y también baterías estacionarias para granjas y estancias. La construcción de edificios nuevos, para procesar materias primas, para la filial *Incal*, así como para la denominada “obra social” de la empresa que suponía salas médica y dental, comedores, sala de lectura y descanso para empleados y obreros, y cooperativas de consumo. Y la compra de 51.590 metros cuadrados a terrenos con salidas a tres calles con el objetivo de ampliar las instalaciones (Idem, Acta N° 13, setiembre de 1945, s/d). En sentido, se incorporan nuevas máquinas para procesar caucho sintético y nuevas telas, con el objetivo de mejorar los productos, los cuales requirieron adiestramiento del personal técnico y de producción “realizando ensayos difíciles y costosos”. Todo el plan de expansión, se llevaba adelante con la emisión de acciones. Lo cual indica una captación del ahorro nacional, así como con los dividendos generados por la propia producción, ya que los accionistas, en lugar de cobrar en efectivo, lo hacían en acciones, posibilitando tales inversiones. A modo de ejemplo, en 1946 ante la necesidad de capitales se emitieron hasta 10.000 acciones “en lugar de tomar crédito bancario” (Idem). El Plan supone también la adquisición de plantas ya instaladas, no únicamente para ampliar las capacidades productivas, como en el caso de la *Fábrica Uruguaya de conductores eléctricos S.A.* que produce cables eléctricos revestidos en caucho, sino también para obtener la porción de mercado de la competencia. Ejemplo de ello representa la compra de *Caucho Aglomerado S.A.* que producía calzado económico con suela de caucho, la cual sería liquidada al año siguiente de su adquisición (Idem). La empresa busca el perfeccionamiento de la producción, y la calidad comienza a ser una preocupación, estableciendo como parámetro que “hay un número de pocos reclamos en relación al número de ventas” (Idem, Acta N° 16, junio de 1948, s/d). Este proceso expansivo se ve impulsado por la demanda interna, que no puede ser satisfecha. Los directivos atribuyen a la organización del trabajo y a nivel técnico una “triplicación de la producción en los principales renglones”, a modo de ejemplo, mientras antes de la guerra se producían 6000 cubiertas del tipo *Heavy Duty* en 1946 se producen 30.000 al año, cinco veces más (Idem, Acta N° 14, octubre de 1946, s/d).

Luego del éxito del primer plan de inversiones y ampliaciones, en el quinquenio 1953-1957, se propone un nuevo proceso expansivo. La estrategia a seguir, además de continuar ampliando la planta física, tendrá que ver con el asesoramiento técnico proveniente de Estados Unidos y Europa para la mejora de procesos e incorporación de tecnología y maquinaria diversificando la producción. Para la línea principal, abandonando a *Goodrich Tyre Company*, se cuenta con el asesoramiento de *United States Rubber* en el período 1945-1960 (FUNSA, Actas Asamblea Accionistas, octubre de 1946, s/d), una de las empresas de mayor trayectoria en la fabricación de neumáticos de caucho sintético, para mejorar el ordenamiento de la mercadería, así como su envasado mejorando aspectos como la economía, protección y cuidado de los artículos, orden y control (Idem, Acta N° 27, setiembre de 1957, s/d). Se contrató la asesoría de *Technik and Handels AFA* destacada por FUNSA como la “principal fábrica de batería y pilas secas de Europa” y la *General Shoe Corp* una de las más importantes fábricas de calzado de EEUU (Idem, Acta N° 22, setiembre de 1953, s/d), llegando en 1955 la nueva maquinaria. La

producción apunta al mercado interno y al crecimiento vegetativo del país (Idem, Acta N° 25, setiembre de 1955, s/d). En el año 1954 comenzaría la fabricación de ruedas de bicicleta, bajo la técnica de *Pirelli*, y en 1956 se continuaría adelante con tubos de bicicleta y cubiertas, con la misma empresa. También se comienzan a producir pilas y baterías (Idem, Acta N° 26, setiembre de 1956, s/d). Dentro de los planes de la empresa en 1956 se busca ampliar la producción de motores eléctricos, transformadores, ventiladores domésticos, industriales y comerciales, y centrifugadoras con el asesoramiento de una empresa europea, y también la expansión de la producción de productos de látex (Idem).

Gráfico 3. Establecimientos, Ocupación de obreros y empleados en el Rama Caucho y FUNSA, 1930-1963



Fuentes: Elaboración propia establecimientos y ocupación de la rama caucho en base a: FCS (2017), IECON, 1969. Datos *FUNSA* en base a 1936 Millot, Silva & Silva, 1973: 271; 1940: Diario El Pueblo, 25 de agosto de 1940; 1946: Diario El País, 16 de febrero de 1946; 1952: *FUNSA*, Asamblea de Accionistas, Acta N° 22; 1963: *FUNSA*, Asambleas de Accionistas, Actas, N° 27 y N°35. Notas: no se dispone del número de establecimientos en 1943; para *FUNSA* 1948 se toma el dato de 1946.

Como se indicó antes, este proceso se asienta sobre la expansión del capital accionario habilitado, dado que la empresa cotiza en la Bolsa de Comercio desde 1941 (Millot, Silva & Silva, 1973), captando en forma constante ahorro interno. Hay que indicar que este proceso expansivo supone no solo el aumento de las ventas, sino también de diversidad de productos, y como veremos luego, también del porcentaje de captación sobre las ventas totales.

El éxito de la expansión queda marcado en el proceso de concentración de la ocupación de la rama, tanto en el crecimiento del número de trabajadores como en la disminución del número

de establecimientos de manufacturas de caucho (Gráfico N° 2). Se puede afirmar que el período 1952-1963 supuso un afianzamiento de las condiciones monopólicas que la empresa detentaba en la rama, en línea con los antecedentes académicos (Aguirre, Dellepiane & Duarte, 2004: 37; González Sierra, 1991: 3-4).

2.5 Las relaciones laborales en el período 1942-1958

FUNSA comenzó sus actividades con 105 trabajadores, y si bien no se tiene un dato exacto de la evolución del número de trabajadores, según las actas de la empresa y publicaciones hechas en prensa, hacia 1940-1943 ya había trepado a 800 trabajadores (obreros y empleados), en 1946 se había expandido hasta 1400 y en 1957 ese número había aumentado hasta llegar a 2500, dato de mayor ocupación registrado. A su vez la empresa cada vez más concentra la ocupación de la rama (Gráfico N° 3).

La primera noticia que tenemos de un conflicto data de agosto 1942, desatada por la expulsión del Secretario General del Sindicato de la Goma, Mario Gregores, y los dirigentes Celeste Pérez, Font y Píriz, desatando una huelga. Para su levantamiento tuvo que intervenir el presidente de la república, lo que marca la enorme repercusión que causó (González Sierra, 1991: 12). Las huelgas y ocupaciones serían una constante en el período, en 1946 se producen 96 días de huelga, que según la empresa provoca una caída de 6.69% en ingresos (Idem: 16).

Si bien los Consejos de Salarios¹⁵ producían ciertas molestias en la empresa la evaluación es de cierta utilidad, hacia 1949 los directivos expresan:

“Las relaciones de la empresa, con su personal, una de las preocupaciones más graves comunes a toda la industria y al comercio, debido al desorden que ha creado el funcionamiento defectuoso de los Consejos de Salarios son satisfactorias. - En breve se celebrará un nuevo convenio colectivo que, si bien causará cuantiosas erogaciones, presumiblemente permitirá trabajar con tranquilidad hasta fines de 1950” (Idem, Acta N° 16, octubre 1949, s/d)

Tras unos años de relativa calma, la empresa con un récord de ventas, en 1952 se firma un nuevo Convenio Colectivo, Carlos Sapelli, síndico de la empresa expresa:

“*FUNSA* tiene un Convenio Colectivo de sueldos y jornales, por un año de vigencia, pero por parte del personal, contagiado con el ambiente general de desorden que ha reinado en el país, intentó desconocer el convenio y se tuvo que tomar algunas medidas disciplinarias, pero que hoy está más tranquilo” Y el presidente Pedro Sáenz: “...vamos saliendo de este estado un poco desordenado desde hace algunos días, debido a la acción enérgica y patriótica de los hombres de gobierno” (Idem, Acta N° 21, setiembre de 1952, s/d).

Las relaciones entre gobierno y empresa parecen fructíferas en esta época, en contrapartida durante 1952-1957 un conflicto prolongado sería lo natural en la relación entre la empresa y el sindicato, José Claudio Williman (h), en forma premonitoria escribía hacia 1953:

“La periodicidad de las huelgas de *FUNSA* ya comienza a adquirir estabilidad. Se debe ello a la situación por la que pasan Sindicato y Empresa; aquel, afirmando su autonomía y su eficacia como órgano de defensa de los derechos obreros; ésta, pendiendo

paulatinamente su ascendente sobre los dirigentes gremiales, sin que aún se haya conformado a su nueva situación” (Williman (h), *Marcha*, 28 de agosto de 1953).

Es que a fines de 1952 tomaba forma la fundación de la Unión de Obreros, Empleados y Supervisores de *FUNSA* (el sindicato), quien cumpliría un rol central en las relaciones laborales con la empresa y en el movimiento sindical del Uruguay (*El Día*, 11 de noviembre de 1962). El conflicto comenzó por el despido de los dirigentes del sindicato (*El Sol*, 4 de noviembre de 1952). Medios socialistas denunciaban bajos salarios, la intención de formar un sindicato sumiso y amenazas por parte de la empresa (*El Sol*, 4 de noviembre de 1952: 2) y uno de sus legisladores, el Dr. Arturo J. Dubra, presionaba en el parlamento (*El Sol*, 9 de diciembre de 1952: 2), a fines de 1952 parecía que los trabajadores serían retomados, luego que la planta estuviera ocupada del 12 al 22 de diciembre y según el compromiso ante la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Representantes (*El Sol*, 30 de diciembre de 1952: 2). En enero de 1953 los trabajadores eran finalmente retomados, el sindicato cargaría contra el Ministro de Industrias y Trabajo, como el responsable, “el Dr. Grauert ha sido uno de los principales causantes de nuestro conflicto” (*El Sol*, 20 de enero de 1953: 2)

Durante 1954 se sucedían conflictos similares por despidos, paros y reposición de los trabajadores cesados (*El Sol*, 20 de enero de 1954: 4; 9 de julio de 1954), parte del conflicto entre el recientemente creado sindicato y el Directorio de la empresa, además, ese año debían convocarse nuevamente los Consejos de Salarios para lo cual junto con otros gremios se conformaba la movilización (Caggiani, *El Sol*, 4 de agosto de 1954), el salario tendría un aumento de 11% según la empresa (*FUNSA*, Actas Asambleas Accionistas, Acta N° 23, Setiembre de 1953), en tendencia creciente coincide con a la estimación realizada (Gráfico N° 4)

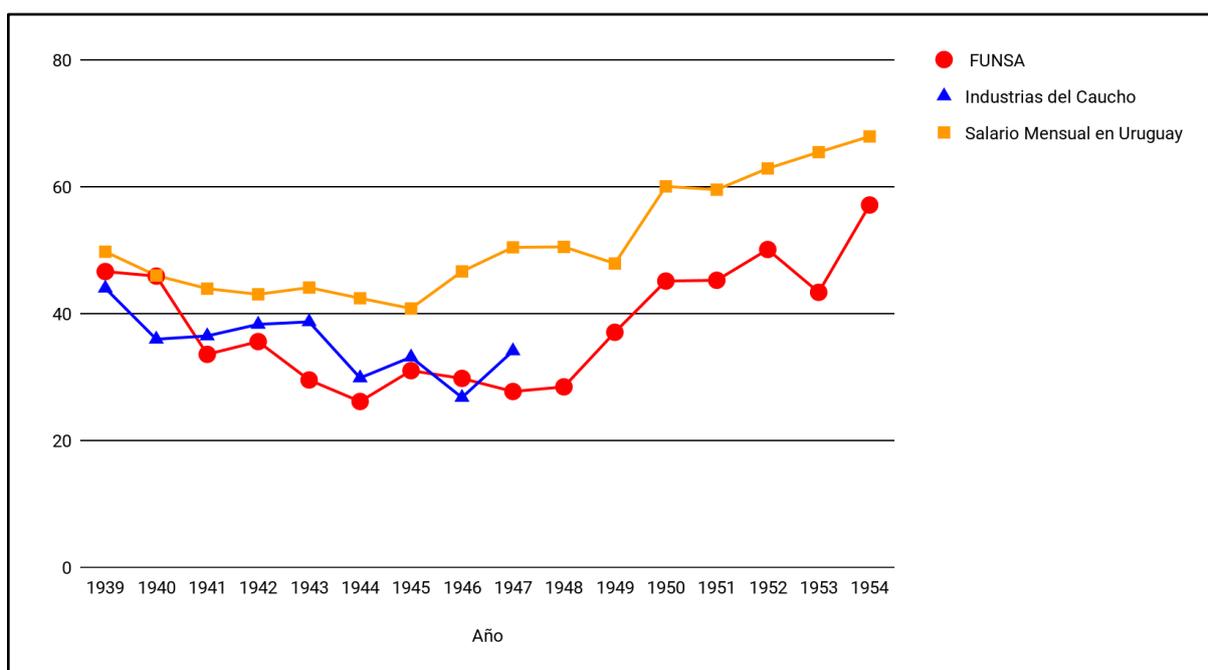
En 1955 se produce una nueva huelga, esta vez de 53 días, denunciando las condiciones de trabajo en *FUNSA*, nuevamente con el apoyo de los legisladores socialistas, en este caso Germán D’Elía, denunciaba lock-out patronal y que la empresa se aprovechaba de las condiciones de protección que le daba el Estado y explotaba a los trabajadores en un régimen militar (*El Sol*, 24 de abril de 1955; 11 de Mayo de 1955: 2; junio 1955: 2).

Hacia 1956, resulta significativo que en las actas de las asambleas de accionistas no se mencionan los conflictos, más preocupados por la cuestión impositiva (*FUNSA*, Actas Asambleas Accionistas, Acta N° 26, setiembre 1956) y éstos se sucedían en forma casi idéntica (*El Sol*, 12 de octubre de 1956; 12 de octubre de 1956; 26 de octubre de 1956; 23 de noviembre de 1956). En este sentido, la empresa publicaba en la prensa, tanto en notas firmadas por la gerencia (*El Debate*, 15 de diciembre de 1956: 2) como por el presidente (*El Debate*, 19 de diciembre de 1956), sus razones respondiendo al sindicato cada uno de sus argumentos, aún luego de haber firmado el convenio el 26 de noviembre de ese año. *FUNSA* continuaría con una práctica permanente, la de publicitar por medio de la prensa sus conflictos, en esta oportunidad, indicaba que los trabajadores rechazan una propuesta que les otorgaba los salarios más altos de la industria (*Acción*, 12 de julio de 1957: 9).

La estimación salarial que se observa en el Gráfico N° 4 muestra que por un lado los salarios de *FUNSA* se encontraban por debajo de los salarios de la rama (aun cuando esta era la principal

empresa) y por debajo del promedio del salario nominal promedio del país. Al mismo tiempo que acompañaba los movimientos de ascenso y caída de ambos. Los Consejos de Salarios, instalados desde 1943, parecen haber operado en forma positiva para la recuperación y aumento salarial, tanto en *FUNSA* como en la mejora general de los salarios en Uruguay entre 1944 y 1955, en línea con los antecedentes académicos que estudiaron su impacto fuertemente positivo en los ingresos de los trabajadores y en particular con *FUNSA* (Fernández Caetano, 2012; Fernández Caetano, Notaro & *et al.* 2012: 61). Este impacto resulta aún más evidente, si pensamos en la caída salarial que se venía procesando hasta 1944 y paralelamente se producía un enorme ciclo expansivo del valor su producción (Gráfico N° 2 y Gráfico N° 4).

Gráfico 4. Salario Real comparado FUNSA, Industrias del Caucho y Uruguay, 1939-1954 (pesos constantes de 1936)



Fuente: Elaboración propia en base FUNSA, Libros de Egresos e Ingresos (1936-1958); Industrias del Caucho en Millot, Silva y Silva (1973); Salario Mensual de Uruguay en Bértola, Calicchio, Camou y Porcile (1999).

2.6 La política de “obra social” hacia los obreros

Un elemento distintivo de *FUNSA*, eran las políticas sociales que desarrollaba hacia los trabajadores. En 1942 ya existían la policlínica, el comedor y se establece el “Salario Familiar” como un fondo común de ayuda a los empleados y obreros con hijos:

“Por iniciativa del presidente del Directorio de la Fábrica Uruguaya de Neumáticos S.A. don Pedro Sáenz, los obreros y empleados de ese establecimiento gozarán, pues, de otro beneficio que se incorpora a los muchos de que disfrutaban como son, servicio médico, farmacia, sanatorio, comedores, seguros de vida, de desocupación, accidentes de trabajo, cursos gratuitos de enseñanza primaria, de idioma, mecánica, electrotécnica, labores, etc.” (El País, 12 de marzo de 1942).

El año siguiente se hacía referencia a la existencia de una biblioteca, una política para la “profilaxis” del saturnismo (enfermedad causada por la sal de plomo) en la sección de baterías por la higiene reinante, y de cursos gratuitos de primaria dictados por un maestro nacional (El País, 11 de julio de 1943). En 1945 se pretendía expandir la denominada “obra social” de la empresa que suponía salas médica y dental, comedores, sala de lectura y descanso para empleados y obreros, cooperativas de consumo (El País, setiembre de 1945), hacia 1946 ya se presentaba como una política de la empresa dirigida a los trabajadores. El objetivo de la publicación tiene que ver con los conflictos a nivel público, que la empresa enfrentaba, presumiblemente con la organización sindical, así como con otras entidades de orden empresarial¹⁶. FUNSA fundamenta de la siguiente forma su política de bienestar:

“Desde la época de fundación de nuestra empresa en 1936, sus autoridades entendieron que la prosperidad de una organización industrial radica, entre otros factores, en la inteligencia y tacto que se apliquen en coordinar los respetables intereses de sus dos fuerzas creadoras: el CAPITAL y el TRABAJO. De la armonía, buen entendimiento, y respeto mutuo que remen en la obra que surja de la conjunción de estas dos poderosas palancas sociales, depende el éxito de la empresa común. Éxito que en definitiva significa el justo estímulo compensatorio del Capital, -trabajo ahorrado-, y la justa y equitativa retribución al Trabajo, -esfuerzo activo. Pero las autoridades de FUNSA han entendido, además, que independientemente del éxito o el fracaso de las empresas de los hombres, y por encima de esos resultados transitorios, hay algo que obliga de manera definitiva y permanente: el Sentido de Justicia Social y el respeto a la personalidad humana. Es por esto que las autoridades de FUNSA que tienen junto al anhelo afanoso del éxito de la empresa, una cabal conciencia de lo que significa y les impone la justicia social, han tenido, tienen y tendrán en todo momento, siempre presente el deseo de procurar el mejoramiento económico y social de los hombres de trabajo, valorándolos con el respeto y la consideración que merecen como honrados colaboradores en la obra común” (La Mañana, el 23 de marzo de 1946).

La publicación describe entonces la política salarial de la empresa, como gratificaciones extrasalariales, la política de aplicación de sanciones, donde ningún superior podrá suspender por más de dos días a un trabajador. A su vez, las condiciones de trabajo que se describen como “higiénicas”; seguros contra accidentes de trabajo contratado para el personal a través del Banco de Seguros del Estado y complementado con la Caja Social de FUNSA, y también por un seguro de enfermedad. La empresa describe también “estímulos a la integración familiar” pagando primas por matrimonio, maternidad y salario familiar (dos años antes que la legislación nacional lo indicara), también subsidio por fallecimiento a través de un seguro; el otorgamiento de préstamos sin interés al personal, servicio de caja de ahorros. Parte de estas políticas se mantienen con una Caja Social en donde la empresa realizaba aportes y los trabajadores en forma voluntaria podrá aportar. También se indica como fundamental la lucha contra la tuberculosis y la sífilis (Idem).

3. FUNSA primeros tropiezos y cambios de estrategia (1958-1974)

3.1 La estrategia empresarial en un período de dificultades

Si a fines de los 50 la estrategia de la empresa para seguir desarrollando inversiones era la de pagar dividendos bajos, se pasaría directamente a no pagarlos por razones financieras y luego

a solicitar financiación bancaria nacional e internacional, un cambio de estrategia condicionado por los magros resultados económicos y la realidad económica local.

En apenas quince años, la situación económica nacional obligó a la empresa a cambiar su tradicional forma de hacer las cosas, pasando de la captación de ahorro por medio de acciones al financiamiento bancario. Por otra parte, destacan en este período la apertura de los mercados de Argentina y Brasil, que al final del mismo, llegaron a niveles de ventas sumamente relevantes.

En consecuencia, las perspectivas en 1960 eran malas: “El balance de la sociedad refleja las desalentadoras perspectivas en informes de anteriores ejercicios. La inflación ha golpeado con intensidad creciente nuestros rubros básicos.” Los diez años siguientes estarían marcados por la alta inflación, tema mencionado en todas las asambleas de accionistas, la cual provoca caída de ventas y aumento del costo de vida, ese año se perderían 167 puestos de trabajo (FUNSA, Actas Asambleas Accionistas, setiembre 1960, s/d). Bértola ha explicado el proceso de la siguiente forma:

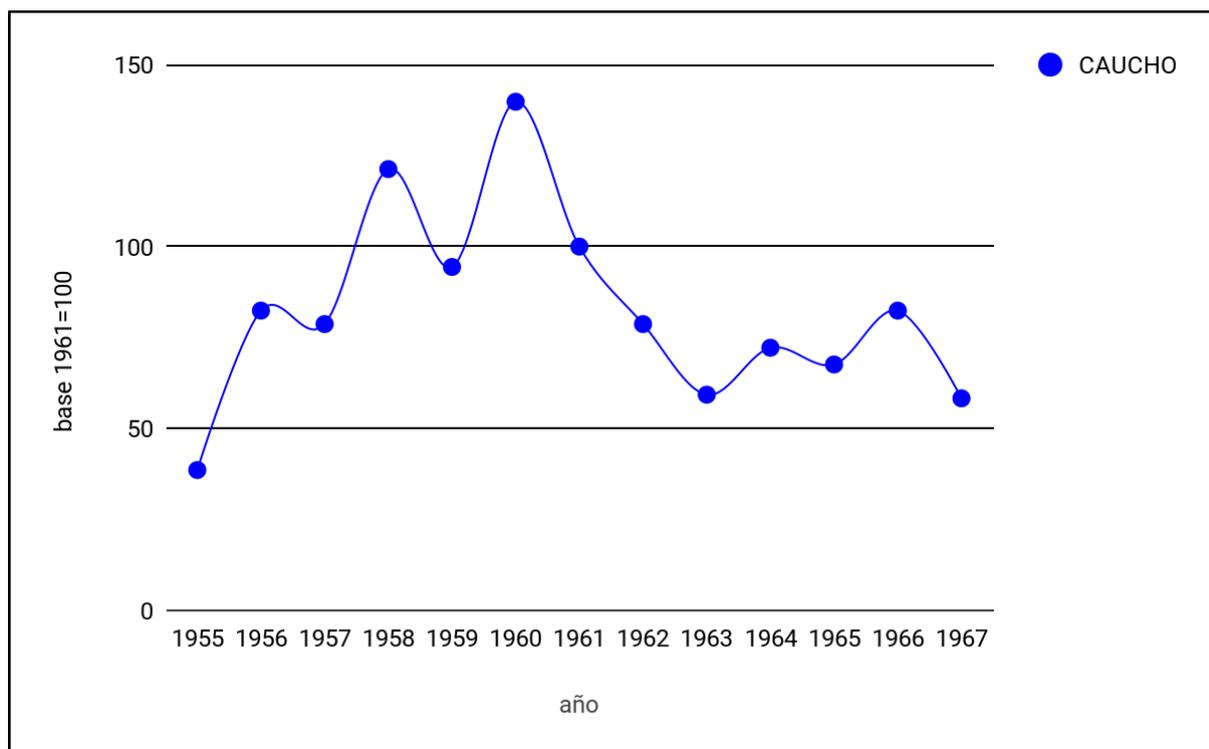
“La continuación del proceso de sustitución de importaciones demandaba escalas de producción y niveles de inversión incompatibles con el tamaño del mercado interno, con la dinámica del mismo y con la tecnología disponible, Bajo las circunstancias imperantes, la sustitución de importaciones demandaba niveles de protección tales que no podía ser subsidiados por otros sectores de la economía” (Bértola, 1991: 264).

En 1962, por primera vez no se pagan dividendos en efectivo para no cortar con proyectos productivos que tiene el directorio, el presidente Saturnino Fernández, habiendo fallecido en histórico presidente Pedro Sáenz, expresaba:

“No ha sido nada agradable para nosotros el poder presentar a Uds., Sres. Accionistas, el resultado de este ejercicio. (..) No es posible pronosticar en qué forma terminará la crisis que afecta a toda la industria nacional, agobiada por los aumentos de costos y la falta de liquidez y disponibilidades” (FUNSA, Actas Asambleas Accionistas, Acta N° 35, octubre de 1962: 180).

Más allá de las dificultades, *FUNSA* apuesta a la compra de *Fanaesa* dedicada a la fabricación de baterías, con una inversión de 60 mil dólares, “Una fábrica bien instalada, amplia y muy bien presentada”, su transformación llevaría algunos años, en 1968 se reciben los primeros balances y en 1969 serían positivos, aunque hacia fines de nuestro período, 1974, sufriría con la falta de materias primas. La empresa, si bien se manejaba con independencia, tendría como Presidente a Tydeo Larre Borges y al Cr. A. Mujica, ambos accionistas de *FUNSA* (FUNSA, Actas Directorio, Acta N° 1167 julio 1965 s/p; Acta N°, 1316 setiembre de 1968 s/p; Acta N° 1334, marzo de 1969 s/p; Acta N° 1492, agosto de 1972 s/p; Acta N° 1497 octubre de 1972 s/p; Acta N° 1556, marzo de 1974, s/p.).

Gráfico 5. Índice de Volumen Físico, Productos del Caucho, Uruguay, 1955-1967



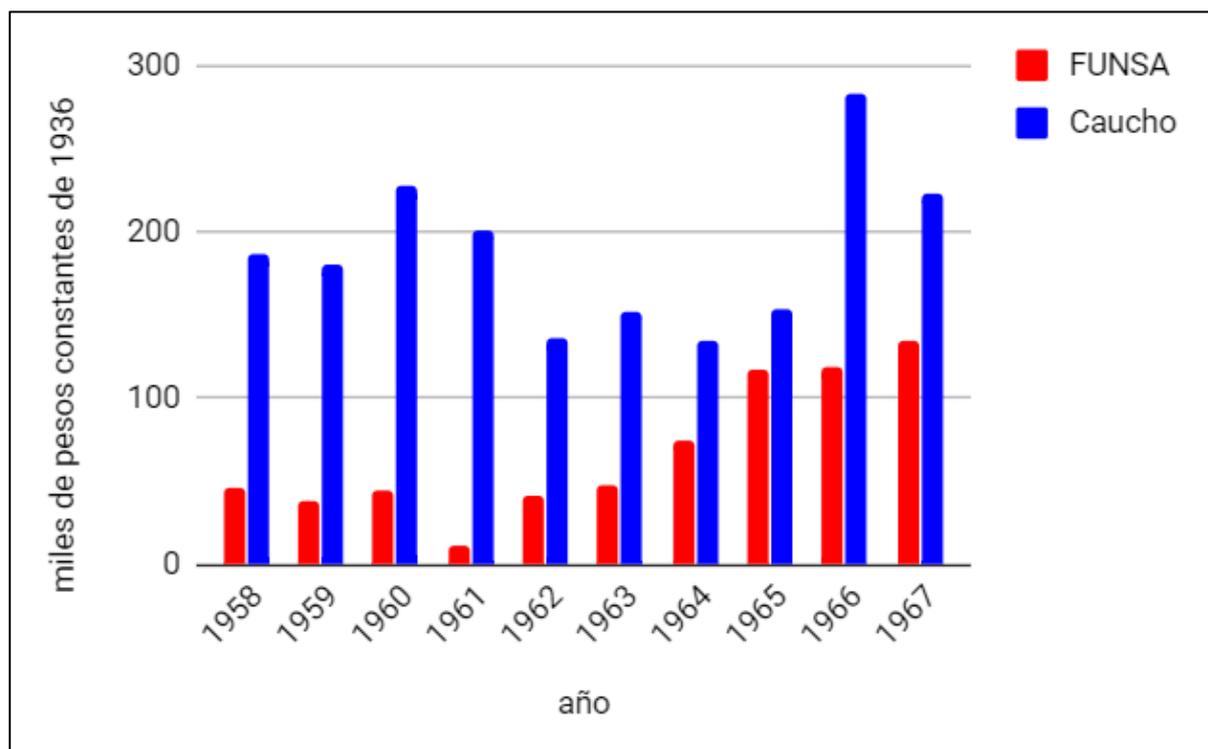
Fuentes: Elaboración propia en base a BCU, 1969: Tabla 2. B.11.

La crisis se manifiesta por la gran capacidad ociosa existente en la rama del caucho (proceso acompañado en toda la industria local). El Instituto de Economía de la Universidad de la República, estimaba que hacia 1963 en relación a la ocupación era de 29.1% y en función de la producción máxima 38.2% (IECON, 1969: 58). En 1965, la empresa ya no era capaz de financiar las inversiones con recursos propios, lo que había sido una constante hasta ese momento (FUNSA, Asambleas Anuales de Accionistas, Acta N° 1157, mayo 1965: 548). Si se analiza la evolución del Índice de Volumen Físico de los productos del caucho (gráfico N° 5) en el período, se ve con claridad el peso relativo de la empresa *FUNSA* en la rama. Es determinante para su evolución, a la vez que confirma una década de 1950 pujante y una caída hacia inicios de 1960, que se mantiene en niveles relativamente bajos de producción, como se verá, la recuperación recién se daría con el impulso exportador.

Nuevamente, la evolución de la empresa coincide con la economía nacional que transitaba por un período de estancamiento, con la industria como uno de sus principales sectores (Bértola, Bittencourt & *et al.*, 2014).

No obstante, se amplían las instalaciones de poliuretano y remodelan edificios, tomando deuda prendaria del Banco República (BROU) por 57 mil dólares (Idem, Acta N° 1196, marzo 1966, s/p), ampliando luego dicho préstamo prendario a 123 mil dólares (Idem, marzo de 1967: 689).

Gráfico 6. Valor Bruto de Producción FUNSA y Rama del Caucho 1958-1967 (miles de pesos constantes de 1936)



Fuente: Elaboración propia en base a FUNSA, Memoria y Balance, 1958; 1959; 1960; 1961; 1962; 1963; 1964; 1965; 1966; 1967. Para Caucho 1955, Bértola, 1991: 287; para Caucho 1956-1967 BCU, 1969: 2. A.6.

El Gráfico N° 6 muestra que *FUNSA* estaba perdiendo pie con la competencia, y parece un momento en donde el liderazgo mostrado en la década de 1940, como empresa monopólica, estaba seriamente cuestionado. Y, si bien 1961 fue un año excepcionalmente malo, se observa que desde ese momento comienza lentamente a recuperar terreno, y como se verá más adelante, lo haría sobre una fuerte expansión del mercado externo.

3.2 La relación con Firestone

Paralelamente, sería un período de implementación del Convenio de Asistencia Técnica con *Firestone*, que ahora sustituye a *United States Rubber*, y desde 1961 se valora cómo el acuerdo impacta en la calidad y economía de productos y desde esa época la empresa tiene prioridad en la compra de acciones de la propia *FUNSA* (*FUNSA*, acta N° 33, setiembre de 1961: 156).

Este hecho fue valorado por González Sierra como la venta de *FUNSA* a *Firestone* (1991: 153), sin embargo, si bien *Firestone* tenía un representante en el directorio y su propio paquete accionario, no era quien tomaba las decisiones en la empresa, sino los accionistas históricos. Aguirre, Dellepiane & Duarte indican que con la llegada de *Firestone* “se implementan importantes cambios, que apuntan a una mayor capacidad de la planta, accediendo a una tecnología más moderna, logrando una mejora sustancial en la calidad el producto. En estos

años se efectuaron importantes inversiones en maquinarias, moldes y edificaciones” (2004: 70).

Por su parte, la empresa valora en forma positiva el desempeño del acuerdo adjudicando a las mejoras en el balance como “Parte del Convenio de Asistencia Técnica suscrito con *Firestone*, cuyas características y ventajas principales explica, los excelentes resultados que ya se notan en la calidad y economía de los artículos que se producen en la fábrica” (FUNSA, Acta N° 33, setiembre 1962: 156). Sin embargo, resulta trascendente que cuando su representante se retira a Venezuela la empresa no solicitará sustituto (Idem, Acta N° 1142, 1971), de hecho, pocas noticias se tendrán de él, apenas un informe sobre nuevos neumáticos en 1969 (Idem, enero de 1969, s/p.).

Entre 1970 y 1971 se negocia las condiciones del contrato (N°1402, julio de 1970; Acta N° 1443, junio 1971; N° 1451, setiembre 1971; N°1462, diciembre 1971; N° 1463, diciembre 1971), la novedad del acuerdo alcanzado, aprobado por el Banco Central del Uruguay (BCU), además del asesoramiento que ya se venía produciendo, radica en que *FUNSA* se obligaba a producir cámaras, cubiertas y otros productos con destino a exportación y que se identifican como *Firestone* (Idem, Acta N° 1469, enero de 1972; N° 1503, octubre de 1972).

3.3 El financiamiento bancario

Hasta 1958, la mayor parte de las operaciones financieras e inversiones de la empresa se llevaban adelante con recursos propios, se iría desarrollando un lento, pero continuo endeudamiento, fundamentalmente con el sector público. En forma creciente, el *BROU* financia compra de maquinaria, en conjunto con el *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*, y el *BCU* realiza adelantos para importaciones.

En estos años, el problema del abastecimiento de las materias primas sería de primer orden, fundamentalmente por la falta de divisas, agravada por la devaluación y los controles que realiza el *BROU* por las propias necesidades del gobierno. Incluso los bancos privados tenían dificultades para financiar las importaciones de materias primas afectados por el tipo de cambio (Idem, Acta N° 1158, junio de 1965: 550). Lo cual llevaría incluso a replanificar la producción y hasta la detención de la misma en setiembre de 1965, ya que el propio Ministro de Industria de gobierno informaba que iban a faltar materias primas (Idem, Acta N° 1163, junio de 1965, s/d). Esta situación, que se sumaba a la falta de financiamiento para inversiones, conduce a una toma de medidas. Se plantea reducir gastos salariales, plan de egresos voluntarios y anular todo tipo de dividendos complementarios, ajustar descuentos y créditos de ventas (de 200% a 100%), y por último la solicitud de préstamos bancarios y prendas al *BROU* por 875 mil dólares en 1965 (Idem, Acta N° 1164, julio de 1965: 557).

Hacia 1968, uno de los problemas que enfrentaba la empresa era la prefinanciación de las importaciones, para ello se realizaron gestiones ante el *BROU* y los bancos privados, *Mercantil*, *Italiano*, *City* y *Financiero* (Idem, Acta N° 1324, noviembre de 1968, s/d). Ese año comenzaron las gestiones ante el *BID* para un préstamo de ampliación de la planta de neumáticos, proyecto que iría tomando forma y avanzando y en 1970 supondría un proyecto

de 6 millones de dólares (Idem, Acta N°1297, mayo de 1968, s/d; Acta N° 1378 y Acta N° 1381, enero de 1970 s/d). En este sentido, hacia 1972 el Ing. Torres expresa; “Se puso especial énfasis en la necesidad de mejorar la máquina de solucionado de telas y la tubera de extrudar bandas de rodamiento. Esta última máquina en particular se considera incapaz de entregar un producto acorde a las modernas necesidades técnicas” (Idem, Acta N°1468, enero de 1972, s/d).

Los préstamos también surgen de la banca pública, en 1970 el *BROU* aprueba un préstamo por más de 100 mil dólares para maquinaria¹⁷ en condiciones favorables, y en el mismo sentido se levanta un embargo que existía desde 1955 (Idem Acta N° 1461, noviembre 1971, s/d). En 1972 se reitera un préstamo de 6 millones de dólares para operar con el descuento de conformes por la misma institución y el préstamo prendario sube a 9.2 millones de dólares, este con destino a la compra de maquinaria, el mismo se aumentaría nuevamente hasta 17 millones de dólares en 1972 y otros 1.6 millones en 1973 (Idem, Acta N°1480, abril de 1972; N° 1474, marzo de 1972; N° 1502, octubre de 1972; N° 1522, mayo de 1973). El *BCU*, financia las ventas a la empresa estatal de electricidad basándose en el artículo 24 de la Ley N° 3.608 de 1964 (Idem, Acta N°1391, mayo de 1970, s/d) y en 1972, que fija una cuota de importación de 5.6 millones de dólares para materias primas, equipos, repuestos, productos terminados (Idem, Acta N°1467, enero 1972, s/d). Finalmente, ante el escaso préstamo otorgado finalmente por el *BID* (en función de las expectativas), sería el propio *BROU* que financia el plan de “Promoción del Desarrollo, ampliación y modernización de la planta de neumáticos” por 3.7 millones de dólares (FUNSA, Memoria y Balance, octubre de 1972).

3.4 La estrategia lobbista

La empresa *FUNSA* veía con recelo cualquier incursión en el mercado de neumáticos y productos de goma, sea por contrabando, acuerdos, inversiones extranjeras o iniciativas nacionales. Cada vez que identifica alguno de estos procesos, se comienza a activar un mecanismo de consulta y demanda con el poder gobernante de turno, con el objetivo de bloquear su consolidación.

En octubre de 1963 se denunciaba que habían ingresado en forma de contrabando desde el exterior en los últimos dos años alrededor del 16% del volumen de ventas de la empresa, lo cual significaba pérdidas considerables (Idem, Acta N° 34, octubre 1963, s/d). En el mismo sentido, en 1965 se plantea una demanda al Ministerio de Hacienda por la existencia de vehículos con neumáticos importados en el puerto de Nueva Palmira (en la frontera con Argentina), violatorios del decreto del 29 de diciembre de 1964 (Idem, enero de 1965: 599). En 1969, la empresa *Benusa* de Estados Unidos, busca instalar una fábrica de recauchutaje de cascos importados lo que se ve con preocupación (Idem, Acta N° 1337, marzo de 1969, s/d) y se iniciarán gestiones para detener su instalación, proponiendo incluso legislar al respecto (Idem, Acta N° 1338, abril de 1969, s/d.). De esta forma se instala una estrategia de “lobby” cada vez más explícita, definida como una serie de acciones concertadas para obtener beneficios de parte del gobierno. Veamos algunos ejemplos. En esta línea, hacia 1967 se envía una nota al presidente de la República Oscar Gestido “por la eficaz actuación de las autoridades en defensa de los intereses uruguayos y de la industria de ALALC”¹⁸. Vale mencionar que el

acuerdo databa de 1960 y suponía beneficios arancelarios y rebajas tarifarias dentro de las importaciones provenientes de América Latina (Quartino, Arce, Roca & Tajam, 1992: 89). La empresa contrata al Dr. Vargas para que gestione la derogación del 10% de recargo de importación de materias primas. Ese año se mantienen reuniones con el Ministro de Industria, Zelmar Michelini, y Dr. Massa, para ajustar un decreto del Poder Ejecutivo. Y con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto acordando que las importaciones de materias primas para producción local tendrían un tipo de cambio asegurado dentro de los 60 días del despacho. También se reunirían con el Ministerio de Hacienda para discutir la situación de la rama (Idem, Acta N° 1266, 1967: 731). Entre noviembre y diciembre de 1968 se mantendrán reuniones con el Ministro del Interior, Aréchaga por necesidades financieras y la rendición de cuentas que incluía un artículo referido a los autos en frontera (Idem, Acta N° 1322, noviembre de 1968, s/d.); con el Ministro de Ganadería, Frick Davie, dado un acuerdo sobre importaciones arroceras que incluía cubiertas y debía ser modificado (Idem, Acta N° 1325, diciembre de 1968, s/d.); y con el Subsecretario de Trabajo sobre los standard de calidad de bolsas de agua caliente (Idem, Acta N° 1327, diciembre 1968, s/d.). Esta estrategia lobbista se profundizará con el gobierno de la dictadura.

La creación de la Comisión de Precios Productividad e Ingresos (COPRIN) por parte de la Ley N° 13.720 del 16 de diciembre de 1968, abrirá un nuevo período en materia de presiones sobre el poder político. Se analiza cómo afecta la producción de la empresa (Idem, Acta N° 1296, mayo 1968, s/d.) y se plantean nuevas protecciones legales al neumático, que el Ministerio de Hacienda desestima (Idem, Acta N° 1316, setiembre de 1968, s/d.), hay que recordar que ya existían beneficios como la exoneración de las actividades bancarias por las que se obtenían reintegros.

Entre 1969 y 1971 se producen infinidad de contactos con el Poder Ejecutivo (Idem, Acta N° 1446, julio 1971, s/d.; Acta N° 1458, octubre 1971, s/d.), donde destaca la preocupación por la participación de empresas extranjeras en las licitaciones públicas, lo que daría lugar al Decreto del 21 de octubre de 1971 por el que se da preferencia y financiamiento en las licitaciones públicas a materiales y equipos nacionales. Esta línea de apoyo a la industria tendría un nuevo hito en 1972, mediante la declaración de Interés Nacional al proyecto de ampliación de plantas de neumáticos, quedando exceptuados todo tributo o gravamen, aportes o préstamos nacionales (Idem, Acta N° 1505, noviembre 1972, s/d.). La misma seguirá el gobierno de dictadura, que daría prioridad a *FUNSA* en los proyectos, “para salvaguardar intereses nacionales” (Idem, Acta N° 1589, octubre 1974, s/d.).

3.5 Relacionamiento con los trabajadores en 1958-1974

En el relacionamiento con los trabajadores, este período es sumamente conflictivo dado la alta inflación y el estancamiento económico (Finch, 1980: 243-286). Sin embargo, año a año se sucederían también los convenios colectivos.

En 1958 se produce una huelga de 100 días y como resultado se duplica el número de días de licencia pasando a 23 (Idem, Acta N° 28, setiembre de 1958, s/d). Al año siguiente se producen 70 días de huelga y se mantendrá un Convenio Colectivo hasta 1964 (Idem, Acta N° 31,

setiembre 1960, s/d), conflictos similares continuarán los años siguientes (FUNSA, Memoria y Balance; 1959; 1960; 1961; 1962; 1963, 1964; 1965).

En el año 1965 se negocia un nuevo convenio colectivo, los trabajadores plantean el aumento del costo de vida y la renovación del Convenio de Seguridad y Productividad (Idem, Acta N° 1163, junio de 1965, s/d). Según la empresa, el promedio salarial es mayor que el resto de la industria, finalmente hacia 1966 se firma el nuevo convenio (Idem, Acta N° 1191, 1966, s/d), que se repite en 1967, con un ajuste de 36,658% (Idem, Acta N° 1261, julio 1967: 721). El año siguiente se aprueba una fórmula con el régimen semanal de 60 horas laborales en cinco días (Idem, Acta N° 1316, setiembre de 1968, s/d.).

En junio de 1969 la empresa acuerda con el gobierno no enviar trabajadores al seguro de paro, para no afectar las finanzas el instituto jubilatorio, con el que además se mantiene una deuda existente (Idem, Acta N° 1348, junio 1969, s/d.). Al mismo tiempo se lleva adelante una nueva negociación del Convenio Colectivo, acordado con COPRIN el aumento de precios, se aprueba un 8% con aumento por productividad a cambio de la posibilidad de extender préstamos a los trabajadores (Idem, Acta N° 1355, julio de 1969, s/d; Acta N° 1366, octubre de 1969, s/d.). En todo el periodo, las negociaciones salariales estarán signadas por la relación con los precios fijados por el gobierno y signadas por el enfrentamiento sindical. El balance de 1972 representa un buen ejemplo:

“Durante el ejercicio terminado se han operado por disposición del gobierno dos ajustes salariales en octubre de 1971 (27.2% y en abril de 1972 20%). Por diversos motivos, este período se ha caracterizado por la inestabilidad laboral en el ámbito nacional. En nuestro caso, junto a múltiples interrupciones de trabajo de corta duración, se produjeron dos paralizaciones de entidad, abarcando la primera de ellas del 20 de agosto al 15 de setiembre de 1971 y la segunda del 22 de junio al 10 de julio de 1972-” (FUNSA, Memoria y Balance 1972, s/d.)

La planta se vería ocupada por el conflicto político, y también por razones salariales, del 5 al 7 de setiembre en 1972 solicitando 35% de aumento de salarios, y un mes y medio por motivo del golpe de estado en 1973, tras lo cual se reanudarán los trabajos, con préstamos y adelantos al personal a cuenta de elevar la producción a 1100 cubiertas diarias (FUNSA, Memoria y Balance, 1973, s/d.).

3.6 La estrategia exportadora

En este período se intensificaron las relaciones comerciales con la región, primero con Argentina y Brasil, y en menor medida con Paraguay de forma casi simbólica (Idem, Actas N° 1488, N° 1489, junio 1972; N° 1497, N° 1498, octubre de 1972; N° 1530, 27 de junio de 1973; N° 1532; N° 1531 julio de 1973). Si bien desde fines de 1950 ya habían comenzado a exportar a Argentina, hacia 1967 surgen las primeras trabas por especificaciones de origen realizando diferentes gestiones para levantar las mismas, a modo de ejemplo en marzo de 1968, la deuda por productos exportados ese mes ascendió a 316 mil dólares (Idem, Acta N° 1281, diciembre 1967; N° 1300, junio de 1968: 797).

La apertura del mercado de Brasil supuso una serie de gestiones a nivel privado y político. Por un lado, se firma con convenio de distribución con la empresa *Coral SA*. realizado en octubre de 1968, animado por el embajador de Brasil, Domingo del Campo, firmando una cuota de exportación de 30.000 cámaras y comenzando con una primera partida de 118 mil dólares en abril de 1969. La cuota se duplicaría rápidamente a 90.000 cámaras anuales (Idem, Acta N° 1327, N° 1329 diciembre de 1968; N° 1334 marzo de 1969; N° 1347 junio de 1969). La empresa solicitará al gobierno apoyo para sostener estas exportaciones: reducción de la tasa de interés, apoyo crediticio, desgravación del costo del dólar industrial, préstamos de largo plazo, defensa del mercado interno, equilibrio y acuerdo en materia internacional. Este período no estará exento de dificultades en las exportaciones a Brasil y Argentina, pero parece evidente que las mismas jugaron un rol fundamental en tanto diversificar las posibilidades productivas de la empresa, en ambos casos se buscarán acuerdo de complementación productiva para llevar las ventas a 10 millones de dólares anuales (Idem, Acta N° 1544, octubre de 1973, s/d.).

4. FUNSA entre el auge y el declive (1974-2002)

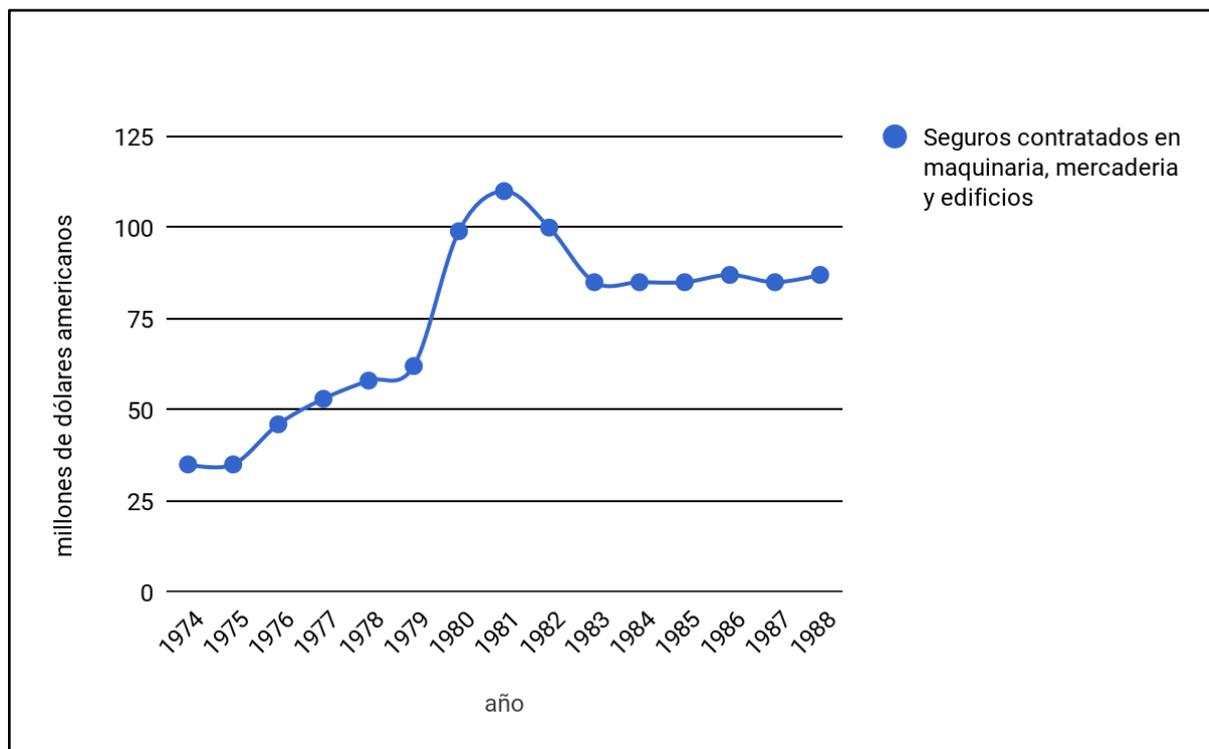
4.1 El período 1974-1981, los “años dorados”

4.1.1 Aspectos generales

El período que se considera a continuación representa una expansión en todos los órdenes: ventas, producción en volumen y diversidad, y mercados. En 1975 *FUNSA* festeja sus 40 años con un acto en el comienzo de lo que sería su mayor ciclo expansivo (El Día, 4 de junio de 1975), un indicador posible del valor de la empresa, y como este evoluciona en el período, puede ser el monto de los seguros contratados para maquinaria, mercaderías y edificios: en 1974 y 1975 eran de 35 millones de dólares, en 1976 de 46 millones, en 1977 de 53 millones, en 1978 de 58 millones, en 1979 de 62 millones, en 1980 por de 99 millones y en 1981 llegaban a 110 millones (Gráfico N° 7). En un período muy breve, apenas ocho años la empresa pasa a contratar seguros triplicando el valor inicial, lo que da una idea clara del ciclo expansivo.

Siguiendo el impulso, en 1974 aumentan las ventas un 129%, la producción de neumáticos en 26,5% y se vuelven a duplicar las exportaciones que representan un 14.3% del total (*FUNSA, Balance y Memoria, 1974, s/d.*).

Gráfico 7. Seguros contratados por FUNSA al Banco de Seguros del Estado 1974-1988 (millones de dólares americanos).



Fuente: Elaboración propia en base a FUNSA, Memoria y Balance, 1973; 1974; 1975; 1976; 1977; 1978; 1979; 1980; 1981; 1982; 1983; 1984; 1985; 1986; 1987; 1988.

4.1.2 La explosión exportadora desde 1970

En una orientación que compartía con los gobiernos de la época (Bértola, Bittencourt & *et al.*, 2014: 73), *FUNSA* comienza a orientar sus esfuerzos productivos hacia las exportaciones y desde 1970 pasan a jugar un rol fundamental en la empresa, destacándose en este período un crecimiento y expansión que llevaría a *FUNSA* a tener una facturación histórica hacia fines de esa década. *FUNSA*, al igual que otras empresas nacionales, parece haber sido beneficiada por los acuerdos comerciales a los que el gobierno había arribado:

“Los acuerdos regionales reforzados CAUCE con Argentina y PEC con Brasil, completaron el ‘menú’ ofreciéndoles en bandeja un mercado ampliado, protegido y subvencionado, fundamentalmente a aquellas filiales de grupos regionales y transnacionales o asociados a grupos económico locales. Desde entonces comienzan en buena medida a reexportar, importaciones en admisión temporaria, compitiendo en los mercados vecinos con productos incapaces de hacerlo en los mercados transoceánicos” (Quartino, Arce, Roca & Tajam, 1992: 64).

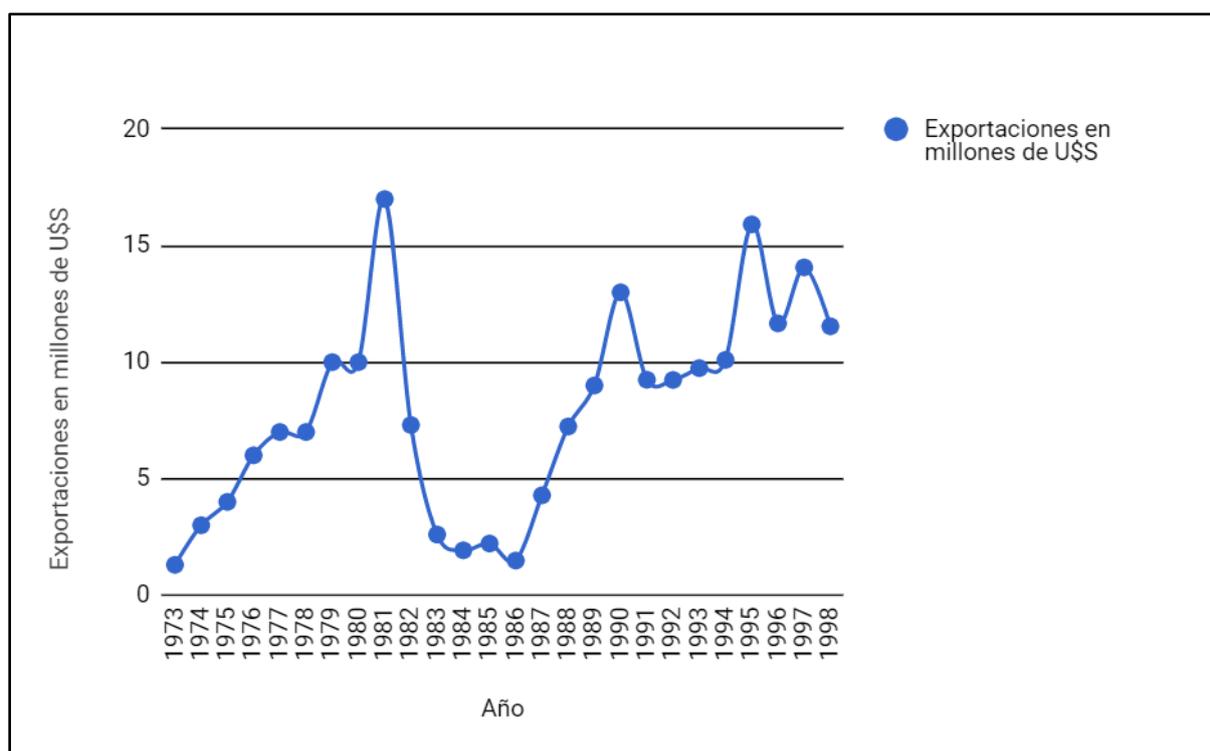
En los primeros cinco años el crecimiento es lento pero sostenido, y hacia 1976, se evaluaba el sistema de reintegros como una expresión “realista” que se utiliza por parte del gobierno como parte de un tipo de cambio y no como un subsidio (*FUNSA*, Memoria y Balance, 1976, s/d.).

Una de las características salientes es la diversidad de productos que desarrolla, y para ello la importación de materias por más de doscientos destinos diferentes, con compras por 8.9 millones de dólares. Mientras que, en el mercado local se destaca la compra de textiles, cuero,

óxido de zinc, plomo, estaño, cartones, cajas, productos químicos, combustibles, lubricantes, otros insumos, y servicios de metalúrgicas, matricería, construcción, barracas, ferreterías, instalaciones eléctricas como elemento dinamizador de la actividad interna lo cual “sustituye importaciones por un valor de 500.000 dólares, lo que conduce a utilizar al máximo los recursos nacionales existentes” (Idem). En el bienio 1976-1977 se destaca el crecimiento de ventas y producción por encima del PBI, y el directorio analiza la escala de la empresa, sus inversiones y la relación con las ventas:

“industrias con grandes inversiones en equipos pesado de alta tecnología como las de FUNSA, solo una expansión permanente de ventas permitirá absorber costos de amortización y estructura, reduciendo su influencia en el costo unitario del producto. La rigidez del mercado interno sólo puede ser compensada por un aumento en las exportaciones” (FUNSA, Memoria y Balance, 1976/1977: 3).

Gráfico 8. Evolución de las exportaciones de FUNSA, 1973-1998 (millones de dólares americanos)



Fuente: Elaboración propia en base a FUNSA, Memoria y Balance, 1973; 1974; 1975; 1976; 1977; 1978; 1979; 1980; 1981; 1982; 1983; 1984; 1985; 1986; 1987; 1988; 1989; 1990; 1991; 1992; 1993; 1994; 1995; 1996; 1997; 1998.

Si bien se sigue en una fase claramente expansiva, algunos indicios comienzan a preocupar a los directivos, entre ellos el ingreso de 15.000 cubiertas importadas, aunque por el momento la respuesta sería la de aceptar la competencia externa: “Nuestro objetivo es planificar una industria sólida, eficiente y competitiva a niveles internacionales, basada en un creciente adelanto tecnológico y organizativo” (FUNSA, Memoria y Balance, 1979: 3).

Las exportaciones siguen aumentando hacia 1978, principalmente a Brasil, Argentina, y en menor medida a Bolivia, los principales rubros fueron neumáticos, calzado de cuero, correas

transportadoras, guantes, baterías, capa butílica (producto para impermeabilización). La empresa reconoce que el aumento de las exportaciones es crucial para mantener adecuadas economías de escala (FUNSA, Memoria y Balance, 1978, s/d.). Entiende que la relación entre aranceles externos y aranceles internos grava el producto fabricado al país. A su vez se diversifica la exportación de guantes, capa butílica, correas transportadoras y de transmisión, calzado, cámaras de cubiertas ciclomotores, etc. (Idem: 5). Y logra un nuevo récord de exportaciones por casi 10 millones de dólares, dos años después llegaría a 17 millones de dólares (ver Gráfico N° 8). La crisis energética y la inestabilidad internacional, los aumentos del precio del petróleo, desencadenando el aumento las materias primas serían parte las primeras luces amarillas (Idem), a este panorama se suman un escenario mundial de inflación, recesión, desocupación e inestabilidad en el mercado de capitales en 1981. El primer golpe fuerte que sufre la industria del caucho refiere a la modificación del régimen de integración automotriz que analizamos antes (FUNSA, Memoria y Balance, 1981: 3). Si bien por el momento no se sufrían las consecuencias, en parte contrarrestadas por las inversiones públicas en Salto Grande y Palmar y por la incidencia de la región en la empresa, el escenario cambiaría rápidamente y se identifican elementos recesivos en la segunda mitad de 1981 expresado en la iliquidez de la plaza y la fuga de consumidores de Uruguay a los países de frontera (Idem).

Antes de la caída y crisis que enfrenta la empresa en la década de 1980, contaba con 2000 trabajadores, producción y ventas por 91 millones de dólares y activos por 76, una red de 8500 clientes, 800 proveedores, importaba materias primas por 20 millones, pagaba salarios por 13 y abonaba 23 millones de dólares en impuestos al Estado (Idem). En el mismo sentido se analizaba la evolución de la empresa en su cuadragésimo quinto aniversario, del predio original de 22.000 m² con 3.762 m² a los predios de 129.000 m² con 81.000 metros cuadrados construidos de edificios equipados con la “más moderna tecnología” (FUNSA, Memoria y Balance, 1980, s/d.).

4.1.3 El relacionamiento con la comunidad y los trabajadores

FUNSA destaca aportes a escuelas de la zona y rurales, así como la instalación de las luminarias de mercurio en el barrio Villa Española, y el trabajo para la instalación de una policlínica gratuita en el barrio con un parque infantil. También se destaca la visita de escuelas a la planta, así como la tradicional fiesta de reyes, y aportes al Hospital Pereira Rossell y en Maldonado al Sanatorio de Obreros y Empleados, y la participación en varios eventos deportivos en coordinación con la Comisión Nacional de Educación Física (FUNSA, Memoria y Balance, 1977, s/d.).

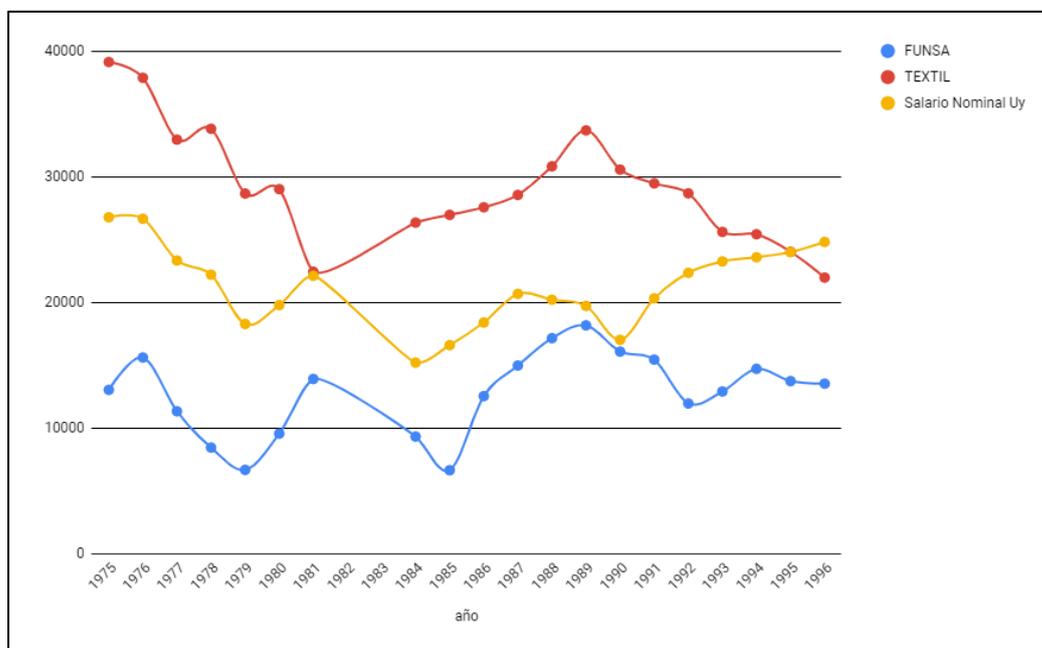
Asimismo, resulta relevante durante toda la dictadura no hay pérdida de días de trabajo, hacia 1976 y 1977 resulta sugerente que la relación laboral con los trabajadores se exponga en el balance en este punto, un aspecto que era permanente dada la alta combatividad del sindicato, ahora ilegalizado. La estrategia de la empresa sería la de establecer convenios de productividad con los trabajadores, asegurando cierta participación en el aumento de las ganancias y ventas (Idem). Es así que en mayo de 1977 se establecen las Comisiones Laborales, en donde representantes de Operarios, Supervisores, jefes y Técnicos (que habían sido designados mediante voto secreto en elecciones realizadas en el Ministerio de Trabajo) deben analizar los

convenios normativos de productividad y horas extras del 11 de setiembre de 1974 y del 23 de enero de 1974 con los representantes que la empresa había designado (El Día, 14 de mayo de 1977).

4.1.4 Estimación salarial comparada 1975-1997

En el Gráfico N° 9 se muestra la evolución salarial comparada de *FUNSA* (planta), con el salario textil y el salario mensual de Uruguay, esta perspectiva permite evaluar la pertinencia de la metodología adoptada y establecer un marco de referencia a la estimación. El nivel salarial de la planta industrial de *FUNSA* es consistentemente menor que el salario textil (Camou & Maubrigades, 2012) y el Salario Nominal de Uruguay (Bértola, Calicchio, Camou, Porcile, 1998), salvo un breve período. Se identifican cuatro etapas, la primera de caída entre 1975 y 1980 (aunque con una leve subida al final), esa recuperación se perdería rápidamente desde la crisis que se produjo ese año inaugurando una etapa de caída profunda y compartida, entre 1985 y 1989, se produce una recuperación también compartida. Desde 1990 a 1997 mientras que el salario textil y el nominal de Uruguay crecen, el salario de *FUNSA* se desploma, acompañando el proceso general de la firma.

Gráfico 9. Salario Real comparado FUNSA, Textil y Uruguay, 1975-1996 (nuevos pesos constantes de 1985)



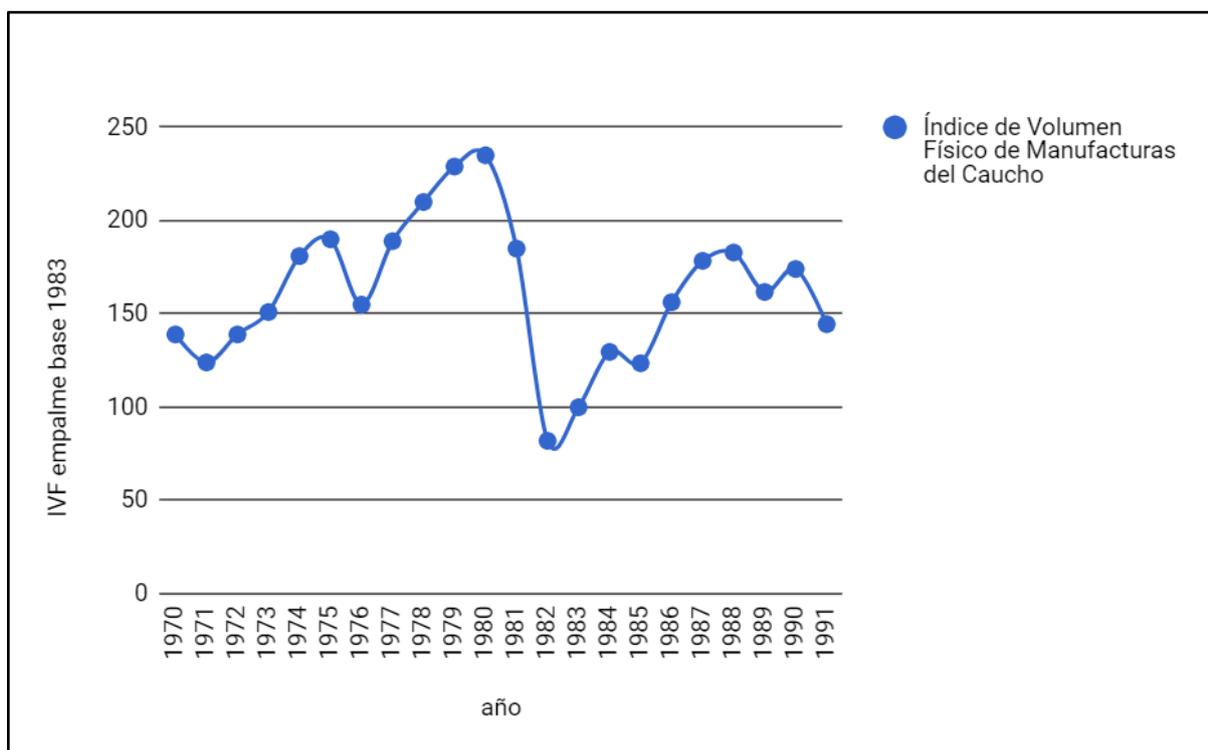
Fuente: Elaboración propia en base a *FUNSA* (trabajadores de planta), Libros de Egresos e Ingresos, 1975-2002; Textil: Camou y Maubrigades, 2012; Salario Nominal Uruguay: Bértola, Calicchio, Camou y Porcile, 1998.

4.2 La caída y recuperación entre 1981 y 1989

4.2.1 Aspectos generales

Si la década de 1980 comenzó por la desarticulación del sistema de integración automotriz, y el ingreso de nuevas marcas de neumáticos, la crisis económica llevaría a la empresa a nuevas y serias dificultades, solo vividas en 1960-1961 obligando nuevamente a detener el pago de dividendos a sus accionistas entre 1982-1985 (FUNSA, Memoria y Balance, 1982; 1983; 1984; 1985). Sumando la crisis internacional, que afectaría enormemente a FUNSA provocando falta de divisas, y limitando el acceso a créditos y mercados. El Índice de Volumen Físico del Caucho (Gráfico N° 10) ratifica en buena medida la evolución de la empresa en el período e indica el desarrollo en los años que se analizan:

Gráfico 10. Índice de Volumen Físico de Manufacturas del Caucho, Uruguay, 1970-1991 (1983=100).



Fuente: Elaboración propia, para el período 1970-1983 BCU, 1989: 41; para el período 1983-1991 en BCU del Banco de Datos de la FCS, 2017.

Hacia 1981, se denunciaba que los industriales pasan a ser importadores, y que desde el decreto N°736/78 habían ingresado diecinueve nuevas marcas, pero ahora (a diferencia de unos años atrás) se indicaba como un grave problema:

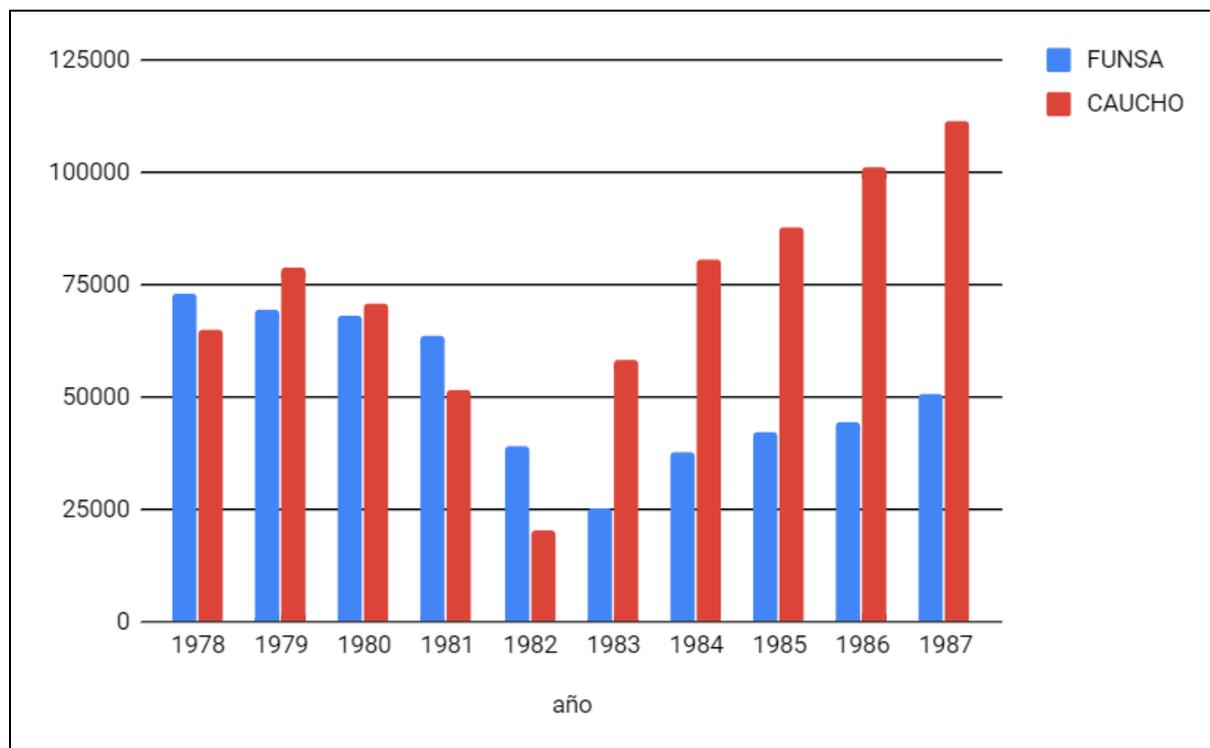
“En la medida que se siga avanzando en el programa de rebaja arancelaria se producirá una inevitable reducción del nivel de actividad, alejando cada vez más el objetivo de lograr una escala mínima de producción” (FUNSA, Memoria y Balance, 1981, s/d.).

A esto se suma, que en 1981 y 1982 se realizan una serie de propuestas tendientes a mejorar la situación de la rama, la mayoría de ellas de corte impositivo: rebaja arancelaria, eliminar el impuesto al patrimonio, de las cargas sociales y de tributos a las materias primas (Idem).

Los primeros efectos de la crisis se manifiestan en la brusca caída de las exportaciones, producto de una “protección negativa” a favor del mercado externo, en 1982 las ventas caen 22% y las exportaciones 43%, que nunca recuperarán los niveles anteriores. La caída de las ventas impacta en la producción, y eso a su vez, se manifiesta de forma clara en el volumen físico de manufacturas del caucho a escala nacional, fruto del peso determinante de FUNSA en la rama. Como se aprecia en la Gráfico N° 10 la reducción es dramática llegando entorno al 66%, los años posteriores verían una lenta recuperación, pero ya no se logrará esos volúmenes de producción.

El Gráfico N° 11 muestra la brusca caída del valor de producción de FUNSA lo cual era acompañado por toda la rama, de hecho, se puede decir que, si FUNSA había recuperado el poder monopolístico del mercado, luego de la crisis de 1981 no se recuperarían más a los niveles anteriores y tampoco sería el único jugador del mercado.

Gráfico 11. Valor Bruto de Producción FUNSA y Rama del Caucho, 1978-1987 (miles de nuevos pesos de 1985)



Elaboración propia en base a FUNSA, Memoria y Balance, 1978; 1979; 1980; 1981; 1982; 1983; 1984; 1985; 1986; 1987. Para caucho 1970-1982 en BCU, 1989: 11; para 1983-1987 en BCU, 1997: 94-98.

La situación no conoce precedentes y se toman medidas drásticas: detención de todas las inversiones en bienes de capital; reducción de gastos y stocks; egresos voluntarios en edad jubilatoria, reducción de rendimientos, horas y días de trabajo, tanto de operarios como de

estructura. Si en un primer momento se envían al seguro de paro a 363 personas, “nuevas decisiones restrictivas deben ser tomadas en el futuro inmediato, entre ellas el envío transitorio de la casi totalidad del seguro de paro” (FUNSA, Memoria y Balance, 1982: 5), en 1983 se perderían 653 puestos de trabajo. Para tener una dimensión de la crisis podemos observar el nivel de trabajadores de la empresa, que pasó de tener alrededor de 2000 trabajadores en 1981, a 1600 en 1982 y 950 en 1983 (ver Gráfico N° 12). La devaluación, en 1982 fue de 175 %, pasando el dólar de N\$ 13.80 a N\$ 38, “trajo como consecuencia el alza abrupta de los costos y fue acompañada por una drástica reducción de los aranceles medida que mantuvo efectos negativos hasta el final del ejercicio” y “la situación es particularmente delicada por cuanto las empresas fueron inducidas a endeudarse en dólares” (FUNSA, Memoria y Balance, 1983: 3).

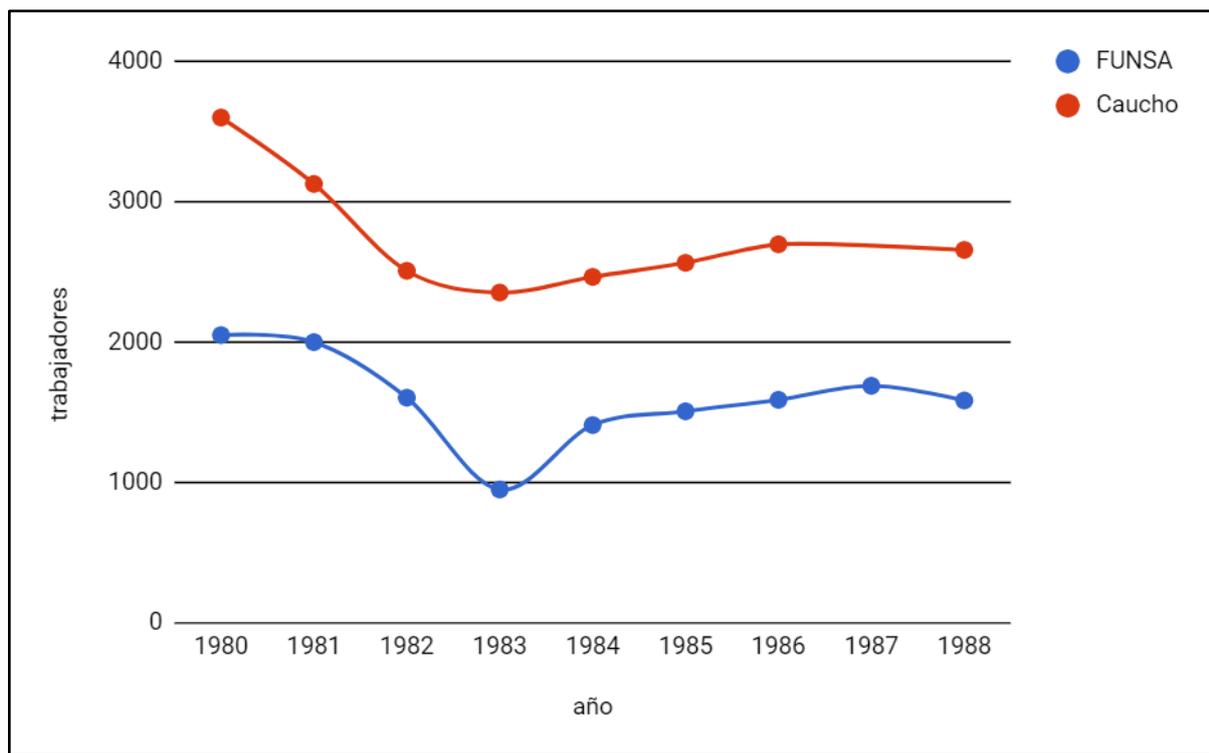
Además de la grave situación económica y de competitividad que promovieron caída de exportaciones y ventas, la empresa indica que se produce un proceso de introducción de mercaderías de la región fruto de las diferencias cambiarias del 100%, un rápido agotamiento de la cuota con Argentina y la paralización de las ventas a Brasil por medidas unilaterales. Una crónica de la publicación Radical explicaba la crítica situación hacia fines de 1982:

“Verdadero desánimo provoca la noticia difundida en estos días, sobre la paralización operada en FUNSA, (...) Empresa que daba trabajo a más de dos mil personas, la misma ha venido produciendo únicamente con mil doscientos trabajadores, según cifras que se nos alcanzan pero que no hemos podido confirmar de modo fehaciente. Sí en cambio, estamos en condiciones de confirmar que unos mil trabajadores pasan ahora a seguro de paro, como consecuencia del cese de producción. Las dificultades de FUNSA para mantener en funcionamiento su planta y con trabajo a la gente, vienen por lo descontado varios meses atrás. Fuentes que no hablan oficialmente en nombre de la empresa, pero se declaran conocedores del proceso vivido, dicen que se formaron distintas cuadrillas con personal sobrante, poniéndoles a realizar tareas que no eran realmente necesarias y que no podían considerarse productivas. (...) En el mes de noviembre, no habrá producción. Entiéndase la paralización será completa y el personal marcha por entero, con la sola excepción de alguno que quede por si hubiera que vender algo, al seguro. En términos concretos, más de un millar de trabajadores al seguro de paro. Viene después diciembre, en que se producirá (y trabajaría) algo, pero de conformidad a lo que se vendiera en noviembre. Digamos que si hay ventas que hagan bajar el stock -tal lo que creímos entender- se trabajará para reponer existencias, pero no mucho más de eso. Entramos a 1983 en que el panorama, para el mes de enero, es similar al de diciembre y se rige por parámetros similares. En febrero la licencia anual. En marzo que el destino depare” (Radical, 27 de octubre de 1982).

El dramático contexto de más de 1400 empleados en el seguro, y la inseguridad laboral habían llevado en enero de 1983 a los trabajadores de FUNSA a solicitar una entrevista al presidente de facto, Gregorio Álvarez, en reclamo de soluciones para la empresa (Opinar, 21 de enero de 1983) y la tensión iba en aumento “la incertidumbre es para todos. (...) No podemos aceptar que el bajo salario de estos compañeros sean el factor económico para la subsistencia de la Empresa” (Aquí Semanario, 14 de junio de 1983). En 1984, la Comisión Provisoria de la Unión de Obreros, Empleados y Supervisores, promueve paros por reclamos salariales (El Día, 8 de agosto de 1984). Dentro de este panorama, el *Banco Central de Uruguay* emite la circular N° 1125, lo que permite a la empresa refinanciar deudas por 5 millones de dólares y 6.1 millones de nuevos pesos (150.000 dólares), por cinco años y uno de gracia y por tres años y uno de

gracia, respectivamente, a través de una garantía prendaria de fábrica de conductores (FUNSA, Memoria y Balance, 1983, s/d.).

Gráfico 12. Ocupación de FUNSA y el Rama Caucho y sus Manufacturas 1980-1988.



Fuente: Elaboración propia en Base a FUNSA, Memoria y Balance 1980, 1981, 1982. Saldo neto en libro de Egresos e Ingresos 1975-2001. Caucho y sus manufacturas: Banco de Datos FCS, 2017.

Las esperanzas de mejora en la empresa provienen del sistema normativo y de las instituciones de protección de tiempos pasados. Hacia 1984, se indicaba que del restablecimiento de las normas legales dependerá la reactivación de este sector fundamental de la economía del país, lográndose así el desarrollo de la industria automotriz establecida por la ley vigente. La desprotección de la industria nacional frente a la protección que tienen los países de la región también se indica como una grave dificultad (FUNSA, Memoria y Balance, 1984, s/d.). Hacia 1986 la empresa continúa en el mercado local con competencia atendiendo una demanda con gran dispersión de medidas de neumáticos frente a la concentración que caracteriza en la importación. “Se apunta como objetivo primario de la empresa lograr una industria eficiente que pueda enfrentar con éxito el desafío de una política económica de gradual apertura a la importación de artículos competidores de la producción nacional.” (FUNSA, Memoria y Balance, 1987: 3).

Entre 1984-1987 se comienzan a dar las primeras señales de recuperación, aunque manteniendo una gran capacidad ociosa, se retoman las exportaciones a Argentina, pero en bajos volúmenes. En 1984 suben las ventas un 19%, y en 1987 30%, alcanzando 47.4 millones de dólares, implican también baterías, calzado, colchones, guantes, conductores eléctricos y neumáticos para bicicleta. Las exportaciones totalizaron 4.2 millones de dólares triplicando la alcanzada

en el período anterior, pero “lejos del objetivo trazado para que el neumático vuelva a ser el más importante producto en las exportaciones compensatorias del régimen automotriz” (Idem)

De esta forma se llega a 1988, a un incremento del 27% con un período de aumento del precio de las materias primas: caucho, látex, telas cord, cobre y aluminio, también se produjeron alzas en las tasas de interés. A través de acuerdos comerciales, para que plantas armadoras de automóviles de Brasil integren el neumático a sus producciones, se aumenta la exportación y se transforma en el principal destino. Esta recuperación permite, al menos por 1987, 1988 y 1989 volver a pagar dividendos por 12%, 25% y 30% de la ganancia. Paralelamente se aumenta el capital integrado, mediante la emisión de acciones, por 680, 1200, y 1800 millones de nuevos pesos respectivamente (FUNSA, Memoria y Balance 1987; 1988; 1989). Sin embargo, el período se cierra una disminución en las ventas del 5%. El incremento de las exportaciones no alcanzó para contrarrestar la disminución de ventas del 10% en el mercado local. En especial en neumáticos y calzado, afectados por contrabando y producciones importadas “subsidiadas en sus países de origen”. La competencia mayor se daba en los neumáticos más modernos de la época: “Precisamente es en la línea de neumáticos radiales donde la empresa ha venido realizando sus más grandes inversiones en desarrollo tecnológico, hecho que hemos reiterado a las autoridades de gobierno ante la nueva y sorpresiva rebaja arancelaria del 31/5/89” (FUNSA, Memoria y Balance, 1989: 3). También impacto en la rebaja de la facturación, la interrupción “unilateral” de compras de UTE, por inmovilización de stock y materias primas ya adquiridas.

4.3 La apertura arancelaria y el signo negativo 1990-1997

4.3.1 Aspectos Generales del período de apertura

Este período se caracteriza por el impacto de la implantación del MERCOSUR, lo que provoca la caída de los aranceles, y en forma paralela, la crisis del caucho a nivel mundial con bajos precios internacionales. Este escenario adverso obliga a la empresa a llevar adelante profundas reestructuras que impactan con la organización de los trabajadores, que naturalmente, buscaban no perder salario y puestos de trabajo, afectando la producción y ventas. FUNSA se sentía en comodidad con el sistema de protección, que ahora choca con una apertura cada vez mayor, y obliga a adecuar la estructura de precios y costos de producción.

El resultado será negativo considerando el alto nivel de endeudamiento, y la presión, cada vez mayor, que ejercen los proveedores y acreedores. Hacia 1992 el presidente de FUNSA realizaba una evaluación inequívoca:

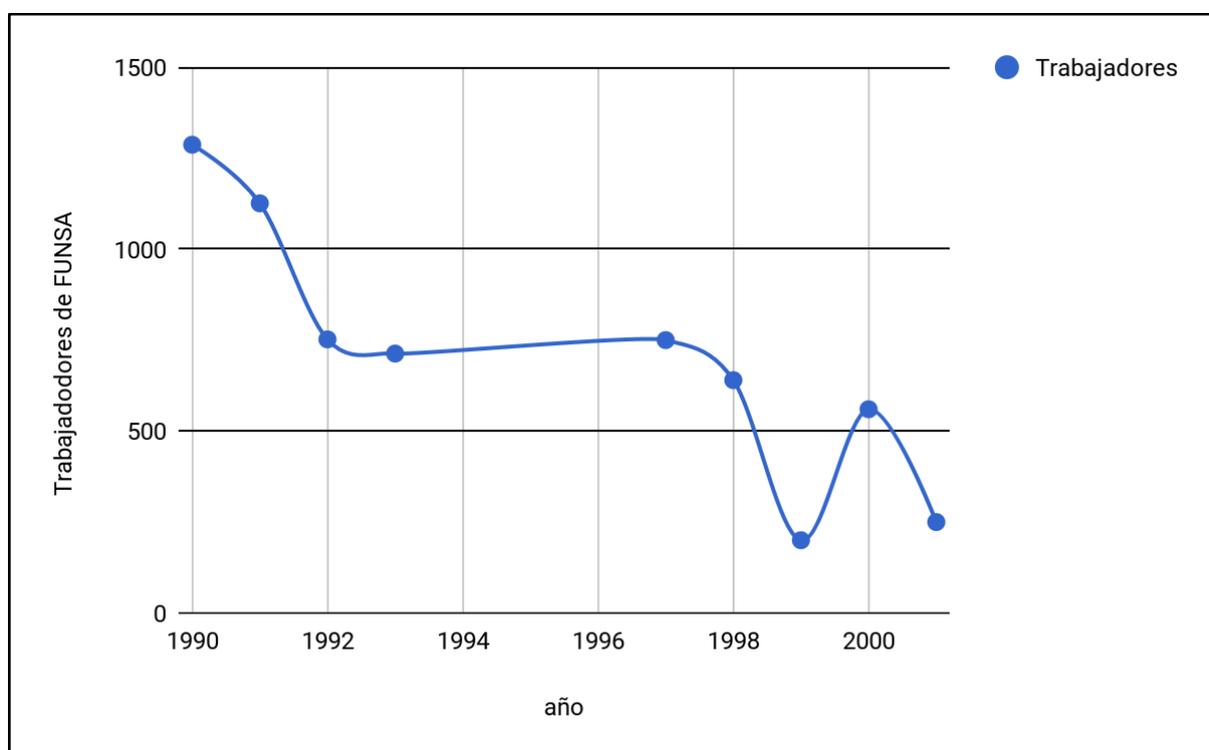
“Los gobiernos de nuestro país han estado abocados desde siempre a atraer inversiones para desarrollar su economía y mejorar la vida de su gente. Nada más necesario que -al tiempo que se cumple con ese propósito- evitar que las industrias ya establecidas, que cuentan con tradición de buen servicio, tecnología avanzada y trabajo nacional, sufran quebrantos que las pongan en dificultades para su desenvolvimiento. Para construir o reconstruir hay que empezar por no destruir. La responsabilidad del Estado -si así procediera- sería grave e inexcusable. El mercado nacional debe servir de ayuda económica para abatir costos y precios que permitan colocar más fácilmente el producto en el exterior. La apertura comercial o económica indiscriminada, agrede irracionalmente

esfuerzos de larga data y, de igual modo, abre anchas puertas a aquellas grandes industrias internacionales no radicadas en el país que no ocupan mano de obra uruguaya, que no tributan al estado, en suma, que nada aportan a la República, sino que aquella nación en la que se desarrollan y se las protege” (Memoria y Balance, FUNSA, 1992, s/d.).

Estas no son las únicas dificultades que enfrenta la empresa, ya que un nuevo actor, las Zonas Francas, comienzan a operar cada vez con más presencia, importando neumáticos usados. La empresa denuncia “dumping” ya que estos neumáticos provienen de países desarrollados donde la producción recibe subsidios y exige se tome la medida de prohibición de importar este tipo de productos como en Argentina y exige controles de calidad como en Brasil (FUNSA, Memoria y Balance, 1994). FUNSA apuntaba al gobierno por su situación:

“La importante profundización de la apertura económica y el incremento durante casi cuatro años de la inflación interna en dólares, están poniendo en serio riesgo a una empresa como FUNSA, que tiene más de un 50% de valor agregado nacional. En esta situación, ya no es un problema de la eficiencia de la empresa, sino de los efectos adversos de la política económica en aplicación” Memoria y Balance FUNSA, 1993, s/d.).

Gráfico 13. Ocupación de trabajadores FUNSA, 1990-2002



Fuente: elaboración propia en base a FUNSA, Saldo Neto de Libros de Egresos e Ingresos de FUNSA; FUNSA, Memoria y Balance 1991/1992 y 1992/1993; 1997: estimación de Luis Romero para este trabajo; 1998: El País, 23 de mayo de 1998; 1999: La mañana, 4 de noviembre de 1998 y La República, 11 de setiembre de 1999; 2000: El País, 24 de abril de 2001; 2001: La Juventud, 5 de junio de 2001.

Por otro lado, la empresa venía presionando al Poder Ejecutivo para extender los Precios Mínimos de Exportación (PME), el decreto por del Ministerio de Economía y Finanzas del 1° de octubre de 1993 es valorado como insuficiente como mecanismo de defensa anti-dumping

(Memoria y Balance FUNSA, 1993, s/d.). Posteriormente un nuevo decreto del 2 de febrero de 1994 agrava la situación, lo que lleva a FUNSA que el 16 de febrero solicite una revisión para radiales de pasajeros por mayor tecnología y otra sobre el sistema de los PME (Búsqueda, 17 de febrero de 1994: 13; La Mañana, 17 de febrero de 1994: 3). Correspondiente al PME con fecha del 25 de marzo de 1994, este último ajustaba los PME para importación de neumáticos radiales, logrando algo de la protección esperada (Memoria y Balance FUNSA, 1994, s/d.), los argumentos de la empresa habían sido sustentados en un informe técnico de Ariel Davrieux y Mario Buchelli, convenientemente “filtrado” a la prensa especializada (El Observador Económico, 11 de febrero de 1994: 6). El sindicato también se mostraba de acuerdo con los nuevos PME e indicaba que “el gobierno ha tenido sensibilidad con la empresa” (La Mañana, 31 de marzo de 1994: 45). Por su parte el Ministro de Economía, Ignacio de Posadas, sostenía que los Decretos no modificaban los niveles de protección efectiva y que “es una empresa que está siendo subsidiada por la población” (El País, 24 de febrero de 1994).

La vigencia del MERCOSUR desde el 1° de enero de 1995 supuso la derogación de los PME, los que prevenía la práctica de dumping de proveedores extra e intra MERCOSUR, en contrapartida se genera el Régimen de Adecuación Arancelaria “con el propósito de defender la producción nacional”. El nuevo gobierno dispuso, para promover la industria, reducción del precio de la energía y los aportes patronales a la seguridad social, aunque ellos no tuvieron incidencia en este ejercicio ya que comenzaron en julio de 1995. La empresa destaca que entre 1990-1994 la brecha cambiaria llega al 80%, solo en 1994 12% de inflación en dólares, “muy elevada para absorber exclusivamente con las economías producidas sobre el valor agregado nacional” (FUNSA, Memoria y Balance, 1994, s/d.). Sin embargo, ante estas situaciones se decide discontinuar la producción de neumáticos en el año 1995, extremo que ya había sido analizando dos años antes (FUNSA, Memoria y Balance, 29 de octubre de 1993). La empresa se planteaba ahora su viabilidad, afirmando que luchaban contra los intereses de importadores, que, según el sindicato, tenían capacidad de operar en el gobierno, el dirigente sindical Luis Romero indicaba que un asesor del Ministerio de Economía que trabajaba en una consultora privada *Jack y Cía.* estaba empeñado en demostrar la inviabilidad de FUNSA (Brecha, 18 de febrero de 1994: 4).

4.3.2 La reestructura y la relación con los trabajadores

Esta adversa situación obligó a FUNSA a llevar adelante una reestructura que permitiera bajar los costos de producción para ser competitivos en el mercado regional, así se explicaba en 1992: “La necesidad impostergable de que FUNSA se adecue a las nuevas realidades comerciales e industriales que venimos de reseñar, motivó una profunda y onerosa reestructura interna.” La cual dejó una plantilla de 752 trabajadores “sin reducir la capacidad de producción” y supuso un costo extraordinario de 2.5 millones de dólares (FUNSA, Memoria y Balances, 1992, s/d.). La ocupación de FUNSA se venía reduciendo en forma significativa (Gráfico N° 13). Los trabajadores ocuparon la planta durante tres meses a causa de la reestructura, contabilizando únicamente 213 días de trabajo genuino, sumado a otros paros y conflictos. Se había reducido la participación en plaza en un 25%, ocupado por productos de Brasil, aunque se había trabajado en conjunto con el sindicato para que esto no ocurriera (La

República, 23 de febrero de 1992: 36). El balance negativo, según la empresa se produjo por el desfase financiero por rebaja de aranceles (y su traslado a precios), así como por el fuerte conflicto con el sindicato (FUNSA, Memoria y Balance, 1992).

Hacia 1994, se busca realizar una nueva reorganización, por lo que se analizan diferentes medidas para aumentar la productividad, reducción de salarios y de personal, reducción de precios al mercado, adquirir nueva tecnología a *Bridgestone/Firestone*, perforación de pozos de agua semisurgente y reducción del scrap¹⁹ (FUNSA, Memoria y Balance, 1994, s/d.). Resulta al menos sugerente que uno de los directores de la empresa, quizás únicamente como forma de presionar al gobierno, declarara que “ya no es un problema de eficiencia de la empresa sino de los efectos adversos de la política económica que se viene aplicando.” (El Observador, 11 de febrero de 1994: 6), aunque como veremos la productividad y eficiencia de la empresa estaba muy por debajo de los márgenes internacionales. Hacia 1996 se detienen las actividades de la planta para mantenimiento y licencia anual, se había trabajado durante 16 meses corridos, lo cual no tenía precedentes. La venta de neumáticos de camión, principal rubro de ventas, tuvo una contracción de la demanda de Brasil, lo que obligó a suprimir por varios meses el trabajo de la planta durante los sábados:

“Si bien con esa medida se logró mantener los stocks de neumáticos en cifras razonables de manera de no afectar el equilibrio financiero, la menor absorción de los costos fijos por la menor producción y venta de 1900 toneladas, con un valor de casi 8 millones de dólares, fue la causa de los resultados negativos del ejercicio.” (Memoria y Balances, FUNSA, 1996, s/d.).

La empresa se encontraba uno de sus peores momentos en lo financiero y no había claridad sobre la salida (FUNSA, Memoria y Balances, 1996, s/d.).

4.3.3 Las ventas en exportaciones y mercado interno

Los principales destinos de exportación son en este período Brasil y Argentina, aunque en los primeros años la crisis económica que sufre Brasil redujo las mismas. Los acuerdos económicos, el Régimen de Intercambio Automotriz con Brasil (que daba ingreso a camiones Mercedes Benz y Volvo) y el cupo CAUCE (cubiertas) con Argentina aseguran a FUNSA volúmenes de exportación, lo que llevó a la empresa comenzar gestiones antes la Dirección de Comercio Exterior un aumento del mismo (FUNSA, Memoria y Balance, 1991, s/d). Por esa época se abriría, aunque en forma poco relevante, el mercado de Paraguay.

Resulta significativo que si a nivel de facturación estaban por debajo del mercado interno las exportaciones suponían niveles de kilaje y/o unidades superior al 50% de la producción de neumáticos, en 1992 el 55% de las unidades físicas se iba al exterior, en 1994 el 55% de la producción era exportada, en valores 10 millones de dólares (FUNSA, Memoria y Balance, 1994, s/d), con un crecimiento de 2% con respecto al año anterior, en 1995 con el impacto positivo del plan real (aplicado desde el 4 de julio de 1994), a los compradores tradicionales de Brasil se suma *Bridgestone-Firestone* lo que provocaría la utilización del 100% de la capacidad instalada, el mejor año del período con 15.8 millones de dólares exportados, lo cual lleva incluso a tomar 50 nuevos operarios. Es así que hacia 1995, el 60% de kg vendidos de

neumáticos es exportado, en 1996 el 56%, y en 1997 el 59% (FUNSA, Memoria y Balance, 1992; 1994; 1995; 1996; 1997). En este sentido Aguirre, Dellepiane y Duarte han sugerido que se trataba de una estrategia permanente de la empresa desde su fundación:

“Esta regulación, que abarcaba todo el sector automotriz, le permitió a FUNSA establecer precios discriminantes para el mercado interno y externo. FUNSA como empresa dominante en los neumáticos de gama media, era capaz de determinar el precio, mientras su segmento competitivo en precio aceptante. Este precio era mayor al que ofrecía en el mercado externo, donde no tenía los privilegios establecidos, debiendo competir en iguales condiciones con otras empresas de igual o mayor porte que esta” (2004: 64).

FUNSA, colocaban los neumáticos a precios altos en el mercado interno y a precios competitivos en el exterior. Se subsidiaba la exportación desde el mercado interno. En palabras de la empresa: “El mercado nacional debe servir de ayuda económica para abatir costos y precios que permitan colocar más fácilmente el producto en el exterior (FUNSA, Memoria y Balance 1992, s/d). Sin embargo, ahora debe enfrentar la competencia interna, un hecho prácticamente inédito, “se ofrecen diversos modelos y marcas, hasta hace poco solo se conocían a través de revistas especializadas” (FUNSA, Memoria y Balances, 1991, s/d.). Por esa época, *FUNSA* denunciará a siete empresas importadora de neumáticos chinos, por evasión fiscal en un monto de 100 mil dólares (La República, 24 de octubre de 1996: 9). Era capaz de competir a través de la red de distribución en todo el país, la calidad de sus productos y la confianza de los clientes. Mientras que la empresa no podía imponer que los vehículos importados ingresen sin cubiertas, mantenía acuerdo con armadores nacionales de *Fiat*, *GM* y *Toyota* y grandes clientes como *CUTCSA* y *COPRATA* (FUNSA, Memoria y Balance, 1995).

El volumen de ventas físicas se mantuvo relativamente estable en torno a las 2500 toneladas en todo el período (con un pico en 1995), aunque los precios debieron reducirse por los PME y el ingreso de productos importados, hacia 1994, con el mismo nivel de toneladas, la facturación se redujo en 1 millón de dólares (FUNSA, Memoria y Balance, 1994, s/d). El ajuste fiscal en 1995, con sus efectos recesivos, que había sido calificado por el dirigente sindical Luis Romero como “un acto criminal” (La Juventud, 5 de abril de 1995: 9), y la ruptura de maquinaria en 1997 (una mezcladora que obligó a mantener la planta cerrada durante un mes) no permitieron llegar a las 3100 toneladas que había previsto la empresa como cifra necesaria para superar la situación financiera negativa, en ese año se comercializaron 2800 toneladas de neumáticos (FUNSA, Memoria y Balance, 1997).

4.3.4 Otros productos

Es necesario mencionar la evolución de otros productos que *FUNSA* fabricaba, ya que muchos de ellos ven finalizada su etapa en este período. El 30 de junio de 1990 se discontinúa definitivamente la producción de la División Calzado (*Incal*). “La alta incidencia de la mano de obra en los costos, los constantes cambios de modelos que obligan a liquidar existencias y una creciente importación, fueron las razones que determinaron la decisión indicada.” (FUNSA, Memoria y Balance, 1991, s/d). Esta producción había acompañado a *FUNSA* prácticamente desde su fundación. En esa lógica entraría la denominada línea de producción “B”, compuesta por Bolsas de Agua Caliente, Baldosas y artículos varios, hacia 1993, se

entiende que para que produjeran ganancias era necesario realizar inversiones y con un retorno que no se evalúa razonable también se discontinúa su producción. Por otro lado, *FUNSA* domina en todo el período la producción de guantes de látex para el mercado interno, hacia 1991 tenía el 70% del mismo, y las ventas tuvieron aumentos del 20% en 1995 y del 15% en 1996 (*FUNSA*, Memoria y Balances, 1991; 1995; 1996).

Otros proyectos relevantes dejan la órbita de la empresa por la época. La Planta de Conductores Eléctricos, dependiente de las compras públicas (en particular de la estatal eléctrica UTE), representaba un sector de la empresa rentable, que hacia 1995 facturaba 5,2 millones de dólares. Como se verá en el apartado siguiente, *FUNSA* debe abandonar esta producción por razones diferentes a las líneas de producción anteriores (Memoria y Balances, 1995, s/d). A su vez, la pérdida del mercado de baterías con productos importados, puso en una situación crítica a *FANAESA* (empresa que *FUNSA* mantenía el 81% del capital accionario), quien mantenía una deuda de 750.000 dólares con *FUNSA*, deuda saldada a través de la dación de pago de su planta y terreno y el paquete accionario. Sin embargo, *FANAESA* seguiría comercializando baterías con la marca *FUNSA* (*FUNSA*, Memoria y Balance, 1997, s/d). Hacia 1997, ya se había dejado de comercializar baterías y conductores, lo cual redujo la facturación en 7 millones de dólares. Paralelamente, perdía participación en el mercado de neumáticos de bicicletas y ciclomotores, con resultados negativos hacia 1995 (*FUNSA*, Memoria y Balance, 1995, s/d). La estrategia, que había comenzado en 1991, era importar productos y revenderlos en el mercado local. Se comenzó con neumáticos radiales *Bridgestone* y repuestos para bicicletas, hacia 1995 ya era un hecho habitual y había aumentado un 35% con respecto al año anterior llegando a facturar 4.1 millones de dólares, donde se incluyen además botas de PVC y bolsas de agua caliente. En 1997, se indicaba que la aceptación por parte del mercado de los neumáticos radiales *Bridgestone*, y hacia los neumáticos de pasajero y camioneta *Cooper Tire U.S.A.* (*FUNSA*, Memoria y Balance, 1997, s/d).

4.3.5 Las deudas bancarias

Uno de los problemas que enfrentaba *FUNSA* era la deuda con las instituciones bancarias. Hacia 1992 se esperaba poder reperfilarse las deudas con los privados acordando nuevas líneas de crédito con el *BROU*, los montos de deuda eran similares a nivel de bancos públicos y privados (*FUNSA*, Memoria y Balance, 1992, s/d), la solución que buscaba la empresa, radica nuevamente, en pasar el peso de la deuda con bancos privados al sector público.

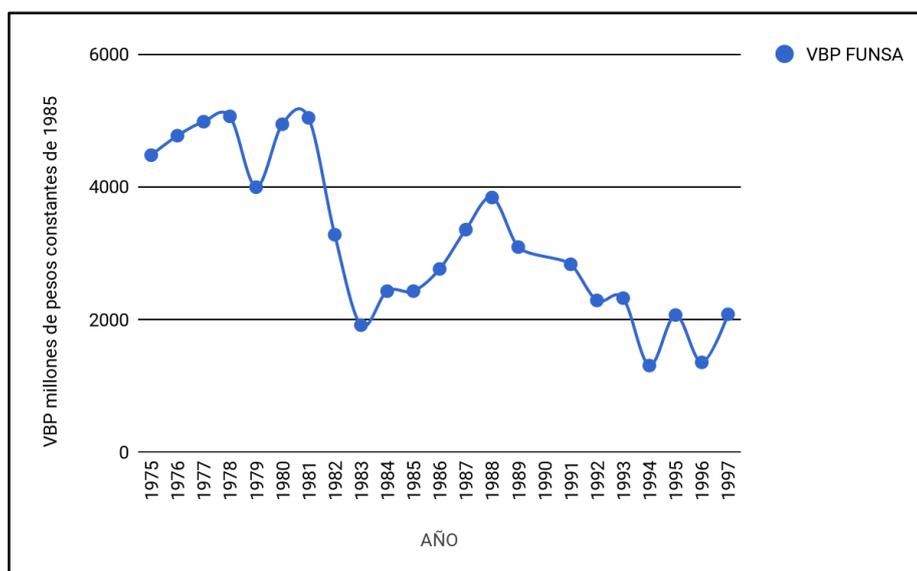
Luego de dos años de negociaciones, en 1994 se llega a un acuerdo con los ocho principales bancos privados por 6 millones de dólares mejorando los vencimientos y con bajas tasas de interés, la operativa estaba asegurada porque el *BROU* ponía a disposición líneas crediticias con ese fin. Hacia 1995 la empresa cancelaba deudas con el *BROU* por 2.2 millones de dólares y tomaba nuevos créditos por 523 mil dólares para un plan de mantenimiento preventivo y compra de moldes (*FUNSA*, Memoria y Balance, 1994; 1995). La Planta de Conductores era un sector moderno y superavitario de *FUNSA*, el acuerdo con los bancos privados implicaba su venta a un precio no menor a 1.5 millones de dólares, finalmente en 1996, es vendida a la empresa *Neorol S.A.* con capitales vinculados a una empresa de ese ramo de origen argentino,

la planta continúa operando con los contratos firmados por FUNSA (FUNSA, Memoria y Balance, 1996).

Hacia 1996 el endeudamiento total rondaba los 14.7 millones de dólares, y si bien el endeudamiento bancario (con los privados) se redujo de 6 millones a 2.7 millones, dados los resultados negativos en materia financiera, la empresa presenta un nuevo plan de pago con diez amortizaciones semestrales a pagar la primera cuota el 31 de mayo de 1997. En 1997 el pasivo era de 19.3 millones de dólares y el activo 37.9 millones (FUNSA, Memoria y Balance, 1996, 1997).

4.4 Evolución del Valor Bruto de Producción de FUNSA 1975-1997

Gráfico 14. Valor Bruto de Producción FUNSA, 1975-1997 (millones de nuevos pesos constantes de 1985)



Fuentes: Elaboración propia en base a Valor Bruto de Producción como ventas totales de mercadería, FUNSA, Memoria y Balances, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997.

La evolución del Valor Bruto de Producción (VBP) de FUNSA en 1975-1997 (Gráfico N° 14) muestra en buena medida una historia de caída a lo largo de todo el período, aunque con fluctuaciones. La crisis de 1981, el ingreso de la competencia desde un año antes, producen una caída drástica del VBP de más del 150%, luego de un breve período de recuperación, que no llega a los niveles anteriores que coincide con la apertura democrática de Uruguay. Sin embargo, desde 1990, la caída del VBP es constante, coincidiendo con otros indicadores, como el volumen de ocupación de FUNSA, los salarios y el aumento de las deudas. Este proceso además se vincula con un hecho destacado por Aguirre, Dellepiane y Duarte (2004) que significó la pérdida de mercados en ese período.

4.5 La venta a Titan y el cierre 1997-2002

4.5.1 Titan y sus planes para FUNSA

Los repetidos balances negativos y el creciente pasivo venían sugiriendo en *FUNSA* la posibilidad de una asociación o venta, y como vimos cuestionaban la viabilidad de la empresa en la medida que el endeudamiento con el sector bancario había llegado a niveles límite (Aguirre, Dellepiane & Duarte 2004: 75).

Si en 1992 la prensa local manejaba rumores de una posible venta (El Día, 5 de diciembre de 1992: 5), desde 1993 esto se menciona como una posibilidad real por parte de la empresa (FUNSA, Memoria y Balance, 1993, s/d), y en 1994 se habían mantenido conversaciones con Pirelli (La Mañana, 27 de febrero de 1994: 39), es en 1997 en donde toma forma definitiva como un objetivo ineludible:

“Además de encarar reestructuras de todos los niveles de su organización para abatir los costos, se buscó permanentemente analizar la posibilidad de concretar alianzas estratégicas con otro fabricante de neumáticos que pudiera tener interés en marcar presencia en la región. Con este objetivo prioritario, hoy estamos conversando con algunas multinacionales que han mostrado interés en transitar por este camino. (...) En resumen, la dirección está haciendo los máximos esfuerzos para concretar alianzas estratégicas que permitan a FUNSA tener el debido respaldo para proyectarse con éxito en un mercado cada vez más globalizado” (FUNSA, Memoria y Balance, 1997, s/d.).

El directorio contaba con el 21% de las acciones, por lo que era necesario convencer al resto de los accionistas para concretar, la crónica de prensa resulta descriptiva, en mayo de 1998 se realiza una asamblea extraordinaria:

“Ante unos 100 accionistas de la empresa, mayoritariamente de avanzada edad, el presidente de FUNSA, Hugo Fernández Echeverría, explicó la difícil situación de la empresa y la urgente necesidad de asociarse con capitales extranjeros para poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo” (El Observador, 13 de mayo de 1998: 14).

En esa línea, apenas unos días después de la asamblea, el Gerente General de *FUNSA*, Antonio Mujica, declaraba ante al diario El Observador, que si la operación de venta a *Titan* no se producía *FUNSA* se vería obligada a cerrar sus puertas, citando (paradójicamente) el informe de Luis Stolovich que había encargado el sindicato (El Observador, 18 de mayo de 1998: 10), aduciendo que si bien la empresa no está fundida no es capaz de conseguir crédito y por ello es necesaria la venta (La República, 21 de mayo de 1998: 35).

En junio de 1998, *Titan Tire Corp*²⁰ compra el 82% del paquete accionario como forma de salir de la crisis, la venta en 2.8 millones de dólares, según el Diario *La República* se trataba de 320.000 acciones de las 400.00 existentes pagando 8.75 dólares frente a una cotización de mercado de 2.4 dólares (La República, 28 de mayo de 1998: 34), *Titan* estaba representada en Uruguay por el ex Ministro de Economía Ignacio de Posadas (El Observador, 13 de mayo de 1998: 14). *Titan* buscaba fortalecer la integración vertical de la empresa ofreciendo llantas con neumáticos dentro del rubro llantas para maquinaria fuera de carreteras, productos de elevada calidad, diseños exclusivos y durabilidad con una mano de obra calificada. Dentro de sus

clientes para equipos originales se encuentra *John Dere, Case, New Holland* y *Agco* (Aguirre, Dellepiane & Duarte 2004: 76).

“En las memorias del balance que cierra en junio de 1998, se puntualiza los inconvenientes que atraviesa la empresa, donde se indica la necesidad de aumentar el volumen de producción, invirtiendo en maquinarias, ya que definen a esta como obsoleto. También se plantea el aumentar la capacidad productiva de la mano de obra, indicando la necesaria voluntad de los trabajadores para introducir estas mejoras” (Idem).

La conflictividad avanza cuando *Titan* busca establecer una serie de reformas, pasando de cuatro directores-gerentes a cuatro directores, diez gerentes, y dos cargos de confianza con remuneraciones de directores, sumado al cierre de sectores y la reducción de personal (Idem: 27).

En una entrevista concedida a *El País*, en agosto de 1998, el presidente de *Titan*, Maurice Taylor indica que el objetivo es duplicar las ventas, realizar inversiones de hasta 12 millones de dólares y que necesariamente se debe reducir el personal (El País, agosto: 10), lo cual naturalmente provocó el rechazo del sindicato (La República, 9 de agosto de 1998: 11). El primer objetivo era cerrar la planta de llantas de bicicletas “La fabricación es inviable debido a la competencia de Asia”, indicaba Antonio Mujica en agosto de 1998, quien había mantenido su cargo (El Observador, 14 de agosto de 1998: 12). La medida implica una pérdida de 40 puestos de trabajo y la empresa prometió retomar los mismos trabajadores una vez que sea necesario (El País, 17 de agosto de 1998: 17), sin embargo, el sindicato decía que se trataba en realidad de 60 puestos. A su vez la empresa amenazaba con dejar de enviar fondos si el conflicto persistía y los trabajadores reclamaban ser parte de la reestructura (La Juventud, 29 de setiembre de 1998: 9). El 30 de setiembre de 1998, la Unión de Obreros, Empleados y Supervisores de *FUNSA* ocupaba la planta (Búsqueda, 1° de octubre de 1998: 12), dando lugar a un conflicto que duraría cuarenta días. Paralelamente, la empresa decide enviar al seguro de paro a 380 trabajadores de la división cubiertas y solicita la desocupación por parte del Ministerio del Interior. Una vez avanzado el conflicto, en noviembre, se suman administrativos, mandos medios y planta, totalizando 530 trabajadores al seguro de desempleo (El Observador, 1° de octubre de 1998: 15). El mismo se resolvería a través de un plebiscito organizado por el sindicato para decidir si se profundizaban las medidas de lucha, en los hechos, se trataba de respaldar o no la dirigencia sindical. Con 473 habilitados, y una participación de 435, 227 votaron en forma negativa “y derrotaron en consecuencia su proyecto de poner en marcha nuevas medidas de fuerza” (El País, 1° de diciembre de 1998). Para el sindicato “la empresa creó un clima de terror con el cierre de la fuente laboral” (La Juventud, 2 de diciembre de 1998: 7) pero también pagó un precio alto por la inexperiencia de la nueva dirigencia²¹. *Funsa-Titan* dice haber perdido 5 millones de dólares en ventas por este conflicto además de clientes (Aguirre, Dellepiane & Duarte, 2004: 78). El plan era reducir en 200 trabajadores la plantilla, Antonio Mujica, expresaría en el transcurso del conflicto “la vieja *FUNSA* quedó por el camino, ningún gobierno le va a dar protección y hay que hacer las mejores cosas para sacar la empresa adelante” (La Mañana, 4 de noviembre de 1998: 7.), aunque luego diría que “no soy partidario en sí de eliminar gente” (Búsqueda, 4 de febrero de 1999: 25). Finalmente, en setiembre de 1999 la empresa enviaba a 250 trabajadores al seguro de paro (más los 40 del año

anterior), según La República (1° de setiembre de 1999: 41), la empresa contaba en ese momento con un total de 200 trabajadores activos (ver Gráfico N° 13).

Aguirre, Dellepiane & Duarte (2004) indican que *Titan* buscaba enfocarse en la producción para maquinaria agrícola y automóviles, siguiendo la tendencia internacional a la especialización, al mismo tiempo esperaba aprovechar la red de distribución de *FUNSA* para distribuir productos de origen extranjero, provocando otro conflicto con el sindicato. *Titan* esperaba expandirse a América Latina y producir sus llantas en Uruguay, debido a ello se discontinúa la producción de neumáticos para bicicletas, ciclomotores, guantes de látex y baterías. Asimismo, abrir el mercado de Estados Unidos que termina por compensar la pérdida del mercado de Brasil (ob. cit.: 32, 37 y 77). En febrero de 1999 se presenta el proyecto de inversión al presidente de la República, Dr. Julio María Sanguinetti (El País, 2 de febrero de 1999) y en marzo logran el apoyo del gobierno, consolidado a través de la Ley de Promoción de Inversiones logrando el decreto N° 684/99 del 18 de agosto de 1999, pudiendo importar maquinaria sin impuestos, así como otras reducciones impositivas (Aguirre, Dellepiane & Duarte, 2004: 76).

Triplicando la idea inicial de *Titan*, esperaba ahora invertir 28.8 millones de dólares (El Observador, 26 de febrero de 1999: 13) y llevar las ventas a 60 millones en 24 meses, duplicando la capacidad productiva de *FUNSA*, “la mayor parte del equipamiento será para fabricar cubierta, reforzando la línea de neumáticos para automóviles, camiones, ampliando la línea de neumáticos agrícolas y fuera de camino”, finalmente invirtió 20 millones (ob. cit.: 77). A su vez, la gerencia entendía que existía un problema de productividad y que la conflictividad había hecho perder clientes a *FUNSA*:

“Las relaciones con el sindicato de trabajadores de FUNSA han sido conflictivas y difíciles, en particular en relación a las demandas salariales y pérdida de productividad (...) La huelga de 1992 fue la que tuvo peores consecuencias para FUNSA. Comenzó cuando la compañía demostró que era posible aumentar la productividad y se solucionó la huelga (...) En el año 1990 la productividad era de 17,83 libras hora-hombre y en 1992 había aumentado a 25.56 libras/horas hombre. La huelga de 1992 le costó a FUNSA U\$S 3 millones y FUNSA también perdió clientes, en tanto la representación de Firestone fue asumida por RASA, que era cliente de la compañía (...) Si bien la productividad siguió creciendo llevo a 28 libras/horas hombre en 1999, este crecimiento no fue suficiente, ya que las empresas rivales del MERCOSUR registran niveles de 60 libras/horas hombre. Asimismo, en las plantas de neumáticos de TITAN en los Estados Unidos, la productividad es de aproximadamente 90 libras/horas hombre” (Memoria de Concordato Funsas-Titan en ob. cit.: 7).

Un hecho significativo pero difícil de medir en el impacto posterior en el transcurso de los acontecimientos se daba en agosto de 1999, el grupo *Carlisle Companies* (dedicado a materiales de construcción, componentes industriales e industrias generales) adquiere *Titan Internacional* por 600 millones de dólares, el holding facturó por esa época 1500 millones de dólares contra los 700 millones de *Titan* y la compra implica posicionarse dentro de los 20 productores de neumáticos más grandes del mundo, el nuevo Gerente General de *Funsas-Titan*, Oscar Vázquez, aseguraba que la operación no implicaría cambios para la empresa (El Observador, 15 de agosto de 1999: 25).

Hacia comienzos del año 2000 la empresa había retomado algunos trabajadores, con un nivel de ocupación de 560, el sindicato denunciaba que se habían perdido desde la llegada de Titan 175 puestos de trabajo (La Juventud, 5 de junio de 2001). Por esa época exporta a Argentina, Brasil, México, Estados Unidos, y a nivel local calculaba que se tenía un 30% del mercado, trabajando con la planta a pleno, las perspectivas parecían mejorar, en palabras del directivo Vázquez “Estamos en un proceso de recuperación de la empresa que aún tiene que consolidarse, luego de años muy difíciles” (El País, 24 de abril de 2000: 17), como vimos el plan de inversiones no llegó a completarse y la situación económica interna y regional complicar los planes económicos de duplicar las ventas y llevar la facturación a 80 millones de dólares. En diciembre de ese año, como se ha indicado, la gestión de la empresa estaba en manos del *Estudio Jurídico Posadas y Vecino* y la vicepresidencia la ejercía el ex Ministro de Economía, Ignacio de Posadas, el Sindicato denunciaba una gestión “caótica” y se había reducido a la mitad la producción y la ocupación (La República, 12 de noviembre de 2000), y que hacía junio de 2001 la intención era transformar a *Funsa-Titan* en importadora. Por último, el sindicato acusa la enorme estructura burocrática como uno de los principales problemas: “En el mes de abril de acuerdo a los últimos datos que tenemos, 187 trabajadores contra 83 jerarcas lo que arroja una proporción de 2 a 1 empeorando los costos (...) ellos reconocen que es un disparate, pero no tiene más remedio que hacerlo” (Idem).

4.6.2 El cierre y sus principales causas

Hacia 2002 cuatro empresas dominan el mercado mundial *Michelin*, *Goodyear*, *Bridgestone* y *Pirelli* con el 64%, Mercosur produce un 3.5% mundial, Brasil con 25-30 millones de neumáticos, Argentina entre 4-5 millones y Uruguay 0.3-0.4 millones (Informe Stolovich en Aguirre, Dellepiane & Duarte, 2004: 53), se trata de un sector concentrado.

En Uruguay había una sola empresa fabricante hasta el cierre y el resto eran importadoras. Como vimos *FUNSA* también era importadora de *Firestone* y *Bridgestone*, además de la marca *Cooper* a través de *FANAESA*. Los autores calculan en la década de 1990 una participación de *FUNSA* en el mercado local del 35%, cayendo a 14.5% en 2001 (Idem: 54-55). Desde la desprotección en los 80, la industria del caucho sufre de vaivenes, pero desde 1995 la caída en ventas sería constante, de 65 millones, se pasa a 41 millones en 1998 y en el año 2000 a 20 millones. Paralelamente se ve un aumento de las importaciones sustituyendo a *FUNSA* (Idem: 68-69).

El economista Luis Stolovich explica que la rigidez de *FUNSA* era un grave problema, sumado al escaso poder disciplinario y la existencia de grupos que manejaban la empresa en función de sus intereses particulares (Idem: 27) y agregaba:

“Dentro de los aspectos a mejorar se encuentran algunos vicios y defectos que atentaban en contra de la eficiencia de esta industria, entre los cuales se encontraban la conveniente relación en número entre operarios directamente involucrados en la producción y los indirectos. A modo de ejemplo en algún momento se llegó a dar una relación de 1 a 1 con una estructura jerárquica completamente exagerada (llegando a haber 1 gerente cada 10 operarios en setiembre de 2001)” (“Análisis de la situación de Funsa-Titan” Sindicato O. y E., Ec. Juan Manuel Rodríguez, s/d. en ob. cit.: 28).

Las razones del cierre varían en función de los diferentes actores. En opinión de los autores: maquinaria antigua y proceso tradicional; rezago tecnológico con respecto a la industria mundial; tomadora de precios de materias primas y materiales y fuerte rigidez y condicionamiento del margen de ganancia por las deudas (Idem: 29). Por su parte, el sindicato denuncia una estructura gerencial de diez gerentes para doscientos trabajadores cobrando 12.000 dólares de salario, y también un proyecto en el 2000 para mejorar la distribución con una estructura de “3 gerentes, 1 secretaria, 6 jefes, 1 supervisor, 1 secretaria, 3 choferes, 4 administrativos, 1 cajero, 3 porteros (tercerizados), 2 limpiadores (tercerizados) y tan solo 3 obreros”, en la memoria del concordato se indica que este proyecto tuvo pérdidas por 1.5 millones de dólares (Idem: 79-80). *Funsa-Titan* indica distintas causas del cierre en la memoria explicativa del concordato. En primer lugar, responsabiliza al gobierno por haber desempeñado un papel negativo para la industria: derechos de importación, tipo de cambio, industria automotriz, deterioro de leyes laborales. Al sindicato por las pérdidas por huelgas, la baja productividad y altos salarios. Por último, las pérdidas financieras por pasivo financiero (Idem: 80-81).

En febrero de 2002 la empresa solicita concordato judicial, obtiene una moratoria en resolución 502/2002 del Juzgado Letrado de Primer Instancia de Concursos de Segundo Turno. Se realizaba una propuesta que implicaba el pasaje de deudas a moneda nacional, quitas del 50% y espera de 24 meses. La propuesta es rechazada y la Liga de Defensa comercial en nota del 22 de octubre de 2002 afirma que los acreedores quirografarios (sin garantías y quienes resuelven sobre el concordato) eran incobrables. La planta prácticamente no tenía producción y *Titan* manifiesta su intención de retirarse del país. La empresa había presentado a los efectos del concordato su última memoria, un patrimonio negativo de 4.5 millones de dólares. El principal acreedor era el *BROU* con 4.5 millones de dólares y varios bancos de plaza en segundo grado, con un pasivo de 30 millones, de los cuales las deudas financieras excedían los 12 millones. En resolución del juez 3857/2003 del 18 de diciembre de 2002 decreta la liquidación judicial, solicitada por el interventor y representante de la empresa Cr. Miguel Navajas (Idem: 81).

Capítulo VI: Conclusiones y trabajos a futuro

En este capítulo se presentan las principales conclusiones a las que se ha arribado en relación al desarrollo de FUNSA, en particular cómo se relaciona con la evolución de la industria en el Uruguay, su vinculación con los antecedentes académicos y el diálogo con las teorías de la historia económica y la historia de empresas y empresarios. En segundo lugar, se establece una posible agenda de trabajo para profundizar esta investigación, responder preguntas inconclusas y plantear nuevas problemáticas.

Una de las preocupaciones que guiaron esta tesis implicaba analizar en qué medida la historia industrial del Uruguay se refleja en el derrotero de la empresa FUNSA a lo largo del período 1935-2002. Los hechos estilizados de la historia de la industria en Uruguay hablan de un desarrollo explosivo entre 1935-1958, el virtual estancamiento por más de una década, un nuevo período de crecimiento entre 1973-1981, la crisis y recuperación entre 1981-1990, sin lograr los niveles anteriores y a partir de allí una caída durante la década de 1990 hasta 2002 (Millot, Silva & Silva, 1973; Jacob, 1980; Finch, 1980; Jacob, 1981; Bertola, 1991), interpretación congruente con las series analizadas (Moxlad, 2018). En términos generales, se puede afirmar que este relato se ajusta a la aparición, evolución, desarrollo, auge y cierre de FUNSA en los diferentes períodos, y permite profundizar en ese proceso a través de las particularidades de su caso.

Para confirmar este relato resultaba imprescindible la elaboración de indicadores y series que apoyaran una narrativa de los principales hechos económicos de la empresa. Ese proceso dialéctico de elaboración entre la narrativa y los indicadores era una tarea de primer orden. También se proponía dialogar con la variedad de antecedentes que, desde una diversidad de visiones -la historia social, las estadísticas públicas y la historia económica-, abordaban en forma directa o indirecta el caso de estudio. Desarrollar esa tarea sin un marco teórico, corre el riesgo de caer en el empirismo o enciclopedismo. No obstante, al no contar con estimaciones previas de la empresa o se tenía una imagen indirecta, la tarea de elaborar indicadores suponía un valor intrínseco. En este sentido, el diálogo de la evidencia con la teoría de la historia de empresas y empresarios y la historia económica revela facetas complejas. Ya sea porque a través de un estudio de caso se puede testear teoría o puede servir para desarrollarla y construirla, ya sea porque enriquece la mirada del caso de estudio y nos permite dialogar con las fuentes buscando determinados aspectos a los que la teoría ha prestado especial atención (Ragin, 2017).

A partir de una mirada heterodoxa de las diferentes corrientes teóricas (de la historia económica, y la historia de empresas y empresarios), se hizo una revisión de su consideración hacia los empresarios y empresas y su vínculo con el desarrollo económico. Existe un abanico de visiones que van desde la inutilidad o el aprovechamiento del Estado, hasta el ser considerados los agentes de innovación y cambio económico (Valdaliso & López, 2007: 5-12; Torres Villanueva, 2002: 11-14).

En el caso uruguayo los empresarios industriales formaban parte de una élite dirigente (Real de Azúa, 1969) y tenían una comunidad de intereses con las clases dominantes (Trías, 1971).

A su vez, definidos por su orientación hacia los vínculos políticos y un discurso que identificaba los intereses de la empresa con los del país (Milot, Silva & Silva, 1973). Se puede afirmar que los empresarios de *FUNSA* cumplían esa caracterización por realizar variadas actividades económicas (agrarias, industriales, financieras, comerciales). También por presentar fuertes vinculaciones con el mundo político, con una llegada permanente y directa a los diferentes gobiernos de turno, a la vez de sostener en varias instancias un discurso que articulaba los intereses nacionales con los de la empresa. Los aportes de North (1990) referidos a cómo las instituciones afectan el desempeño económico de los diferentes actores en juego y las consideraciones de Simoes de Souza, que señalaba la dificultad para el análisis del cambio en el tiempo del institucionalismo, nos llevó a analizar la evolución de las leyes entorno a *FUNSA*. Estas son consideradas una de las instituciones fundamentales en la medida que determinan el comportamiento de los agentes. La evolución de la legislación nos muestra un fuerte período de protección de la producción nacional entre 1930-1980. En este período la empresa se valió de beneficios de todo tipo: protección arancelaria, préstamos blandos, divisas para importaciones, acceso a créditos para la cuenta corriente, variadas declaratorias de interés que implicaban exoneraciones impositivas, y, hacia el final del período, acuerdos comerciales con Brasil y Argentina que le dieron acceso a mercados regionales, bajo una lógica de protección. El segundo período, 1980-2002, muestra una paulatina desprotección y apertura económica y un Estado que se retiraba cada vez más del apoyo a la empresa lo que puso en dificultades a la misma. Esto, sumado a la crisis y la pérdida de mercados, la llevarían a su endeudamiento, venta y cierre.

La empresa demostró un destacable desempeño en el mercado cerrado, caracterizado por estar libre de la competencia externa y la casi inexistencia de la competencia interna. A partir de 1980 tuvo dificultades evidentes en la medida que el mercado se abrió al ingreso de firmas del exterior que tenían precios de comercialización inferiores.

Su fundación, desarrollo, auge y caída está íntimamente ligada a la evolución de la legislación. La legislación constituye una de las mayores expresiones de las políticas de incentivos surgidos desde el Estado marcada por una ideología proteccionista e interventora. Cuando esa ideología dejó de tener un peso relativo importante en el gobierno, y la apertura económica y el libremercado hicieron su aparición, la empresa no fue capaz de enfrentar ese cambio institucional y adaptarse al nuevo tiempo

La mirada regulacionista, que intenta caracterizar las relaciones capital trabajo en el mundo industrial, nos acerca a las diferentes estrategias de crecimiento y desarrollo industrial en el intento por reducir las incertidumbres que caracterizan al proceso capitalista. La teoría sugiere que los empresarios están obligados al cambio técnico. En este punto, algunas miradas desde latinoamérica dan cuenta de la relación entre desarrollo económico e industrialización (Prebisch, 1951; Fajnzylber, 1992: 8) y, en particular, sobre cómo el proceso de imitación tecnológica no dio lugar a procesos de innovación. En el estado actual de análisis parece difícil ser concluyentes. No es posible afirmar ni descartar que la empresa desarrolló innovación. Sin embargo, es un hecho que *FUNSA* estableció una estrategia de adquisición tecnológica e imitación, controlada por los acuerdos con empresas norteamericanas y europeas. *FUNSA* fue una empresa capaz de comprar a diferentes empresas tecnología de última generación para

fabricar sus productos. Esto fue particularmente así para su línea de producción de neumáticos: con *Goodrich Tyre Company* entre 1935-1945, luego con *United States Rubber* (1946-1960) y finalmente con *Firestone* entre 1961 y 1997. También mantuvo acuerdos importantes con *Pirelli* desde 1950 para la producción de neumáticos para bicicletas, así como otros acuerdos menores. Los acuerdos involucraron la participación de representantes de las empresas americanas -*Goodrich Tyre Company* y *Firestone*- en el directorio de *FUNSA*, en un rol más ceremonial que decisivo en la gestión cotidiana. Los acuerdos de asistencia técnica implicaron la compra de maquinaria, la supervisión de producción y, en ocasiones, la comercialización de productos en el país. ¿En qué medida esa adquisición tecnológica supuso innovaciones? Esta es una pregunta a ser abordada en futuros trabajos. En este sentido, para el caso de *FUNSA*, si miramos sintéticamente los postulados del regulacionismo, la innovación en su formulación no se identifica claramente, mientras que la estrategia de calidad, salarios y subsidios sí se puede ver con nitidez (Boyer & Freyssenet, 2001: 7-11). Así, es posible identificar el discurso de la calidad de los productos a lo largo de diferentes momentos de la vida de la empresa. Y ésta, mantuvo los salarios bajos mientras no tuvo la obligación legal de aumentarlos (por ejemplo, antes de la aparición de los consejos de salarios o en el período de dictadura). Paralelamente, la búsqueda de subsidios desde el gobierno por parte de los empresarios fue una constante.

La revisión de las corrientes chandlerianas y postchandlerianas, especializadas en el análisis empresarial y su organización, señalan una serie de elementos que parecen sumamente ajustados al caso de *FUNSA*. Parte de los postulados chandlerianos como el gigantismo, la especialización de sus directivos, el predominio tecnológico local y la búsqueda expansiva, son algunos ejemplos. Parece evidente que los directivos de *FUNSA* eran altamente especializados (prueba de ello es la estabilidad de su directorio en el tiempo), y que la empresa siguió un camino desde el dominio del mercado local con monopolio a los mercados regionales. Tal como indica la interpretación chandleriana, la superioridad tecnológica se combinaba con una empresa de proporciones colosales para la escala local y una producción en masa. La empresa centralizaba sus decisiones en un directorio y varias gerencias. Pero los directivos de *FUNSA*, a diferencia de los gestores chandlerianos, eran también propietarios prominentes de la firma y eran parte de la estructura de toma de decisiones estratégicas en el área comercial, productiva y financiera. Sin embargo, esta mirada deja de lado un aspecto que, al parecer, fue crucial en el desarrollo de *FUNSA*. Las poderosas redes empresariales, políticas y familiares que dominaban la empresa y suponían una intrincada cuerda de acciones sobre diferentes actores gubernamentales nacionales, definían en buena medida las posibilidades de éxito o fracaso de *FUNSA*. Los aportes postchandlerianos enfatizan el rol definitorio de estas redes y que en *FUNSA* resultaron claves para su desarrollo. A su vez, a lo largo de este trabajo se evidenció una cultura proteccionista de parte de los empresarios, fundada sobre la base de un nacionalismo industrial.

Las fuentes a las que he accedido, fruto de la generosidad de los actuales representantes de *FUNSA Cooperativa*, eran prácticamente desconocidas en el ámbito de la investigación de historia de empresas y empresarios. Este trabajo representa un primer acercamiento, pero aún tienen mucho conocimiento para brindar. Una primera revisión dejó a la vista un enorme volumen de información. Tanto por la variedad (actas del directorio, de asambleas de

accionistas, libros de egresos e ingresos de trabajadores, memorias y balances) como por la profundidad y diversidad de temáticas tratadas. Por ello fue necesario sopesar su validez y contrastar dicha información tanto con prensa de época, así como con otras investigaciones que, a medida que se desarrollaba el trabajo, permitían apoyar o descartar diferentes hipótesis.

Una vez analizadas las fuentes, delimitadas las áreas temáticas y contrastado con la prensa y antecedentes académicos, se llegó a elaborar una primera narrativa de la aparición, desarrollo, auge y cierre de *FUNSA*. La delimitación de los períodos se sustenta en un criterio de crecimiento o caída del VBP de *FUNSA* en combinación con elementos como la ocupación, cambios de estrategia de desarrollo y endeudamiento, planes de desarrollo y resultados económicos. Esa narrativa, se desarrolla fundamentalmente en el capítulo V.

Previamente, por detrás de historia de la empresa, hay dos elementos que parecen determinantes y que he considerado pertinente tratar en forma separada, como la evolución de la legislación de protección y del directorio de *FUNSA*, los cuales se abordan en el capítulo IV.

En lo que refiere a la evolución de la legislación podemos observar cómo los primeros veinte años de la empresa se caracterizaron por el engranaje proteccionista. Este se estructuró a través de diferentes leyes que gravaban o prohibían la importación de productos que competían con la producción nacional, protección reforzada con el sistema de cambios múltiples (BCU, 1978: 25-35). La contracara sería el establecimiento de los Consejos de Salarios hacia 1943 (Rodríguez Plá, 2004: 9) con los que *FUNSA* convivía con más resignación que simpatía. Ese primer ciclo proteccionista llega a su fin en 1958. A partir de entonces se busca que las empresas industriales exporten su producción y no únicamente se enfoquen en el mercado local (BCU, 1978: 36). En 1960 y 1970 *FUNSA* se benefició de la legislación (declaratorias de interés y exoneraciones fiscales) y de los acuerdos comerciales con Brasil y Argentina que la llevaron a exportar en grandes volúmenes a la región en una lógica de mercado protegido. Hacia 1980 *FUNSA* acusaría el golpe de la aprobación de una serie de decretos que quitaban la apreciada protección arancelaria. A partir de entonces comienza a convivir con marcas extranjeras a la vez que denuncia la modificación del régimen automotriz. Una década después este proceso se aceleraría con la creación del MERCOSUR dejando atrás todo vestigio proteccionista.

La composición y evolución del directorio fue analizado a continuación. Desde el punto de vista histórico y económico son relevantes algunas categorías propias de la historiografía nacional como la idea de clases dirigentes y elite industrial de Real Azúa (1969). También la conceptualización de comunidad de intereses de Trías (1971). Ambos autores destacan la fuerte presión sobre el sector político y la comunidad de intereses de los empresarios entre sí. También son interesantes los aportes de Stolovich, Rodríguez y Bértola (1987) y Jacob (2000) que refieren a la existencia de grupos económicos. Lo cual subraya la idea de que los empresarios se dedicaban simultáneamente a varias actividades y tenían intereses cruzados en varios sectores de economía. Como se ha indicado *FUNSA* no era la excepción. Los directivos de *FUNSA* disfrutaban de una posición social de relevancia, tenían intereses comunes y se encontraban de una u otra forma vinculados entre sí y con los sectores de la sociedad que tomaban importantes decisiones, especialmente el sector político, pero también tenían fuertes

vinculaciones con el mundo agrario, comercial, financiero y académico. Los directivos de *FUNSA* eran parte de esa élite nacional, de las clases dirigentes y compartían intereses y espacios de socialización. La estabilidad del elenco directivo es la constante en todo el período. Muestra de esto es que en casi setenta años de vida empresarial tan solo cinco personas ocuparon la presidencia: Pedro Sáenz (1936-1961); Saturnino Fernández (1962-1971); Egon Einöder (1972-1989); Hugo Fernández Echeverría (1990-1997) y luego de la venta a *Titan* en 1998 hasta 2002, el norteamericano Maurice Taylor. El directorio se componía siempre por accionistas o técnicos de larga trayectoria en la empresa y, eventualmente, como indicamos antes serían representantes de las empresas con las que se acordaban asesoramiento técnico. En el caso de *Goodrich Tyre Company* fue representada por Raúl Rohr en 1935 y en el caso de *Firestone* por Donald Benson en 1961. Asimismo, hijos y familiares directos de los directivos ocuparían lugares de relevancia en el directorio.

Al momento de analizar el desempeño económico de la empresa podemos reconocer diferentes períodos. El período va desde su apertura hasta el comienzo del estancamiento industrial. La apertura de *FUNSA* fue un proceso que se concretó entre 1935 y 1936, fue posible gracias a la captación de ahorro nacional por parte de un grupo de medio millar de accionistas. Estos propiciaron una novedosa forma de instalación que aprovechaba el mercado nacional protegido y explotaba la tecnología de punta de *Goodrich Tyre Company*. Los primeros años supusieron una fuerte expansión de las actividades, tanto por la diversificación de productos como por el volumen de producción y los planes de desarrollo. Esta expansión se produce simultáneamente al crecimiento industrial de la época, pero con un desempeño que lo supera (Bértola, 1991: 192, 264, 292). A su vez, la relación con los trabajadores, tiene un punto de quiebre con el establecimiento de los consejos de salarios y la fundación del sindicato. Ambos elementos coadyuvaron a un aumento salarial importante y una evolución similar a los salarios nacionales y a la rama textil, aunque por debajo de ambos (Gráfico N° 4). Lo que resulta congruente con los antecedentes de la bibliografía especializada (Fernández, Caetano Notaro & *et al.*, 2012; Fernández Caetano, 2012; Camou, 2001; Camou, Caliccio, Porcile & Bértola, 1999). Es significativo que un ciclo fuertemente expansivo que va desde la fundación en 1935 y hasta al menos 1944, supuso una caída salarial para los trabajadores y trabajadoras. Mientras que, a partir de la instalación de los consejos de salarios, el aumento de los salarios fue permanente sin estar directamente influido por la evolución del VBP de *FUNSA*. Otra característica de este período que se puede discutir a partir del trabajo realizado es el carácter monopólico de la empresa que propone parte de la historiografía (González Sierra, 1991). Esta caracterización parece ajustada a prácticamente todo el período si comparamos la evolución del VBP del caucho y de *FUNSA* y si observamos la evolución del número de establecimientos. Quizás el único elemento que cuestione este carácter monopólico sea el referido al nivel de ocupación (Gráfico N° 3) aunque no en forma definitiva. También para estos primeros años de la empresa resulta claro el fuerte proceso de concentración que se concretó hacia fines de la década de 1950 (Idem).

El segundo período coincide con el virtual estancamiento industrial (Gráfico N° 1). Este período que va de 1958-1974 supone una serie de dificultades en la empresa. Estas dificultades se pueden advertir en la evolución del Índice de Volumen Físico del Caucho (Gráfico N° 5), la

suspensión del pago de dividendos en 1961 y la búsqueda de nuevo financiamiento. En este aspecto se deja de lado la anterior estrategia de captación de ahorro privado y la empresa se vuelca al financiamiento bancario privado, público e internacional (en particular el *Banco República, BROU*; el *Banco Interamericano de Desarrollo, BID*; y el *Banco Central, BCU*). *FUNSA* vería con recelo cualquier incursión de otras empresas en el mercado de neumáticos y productos de goma, sea por contrabando, acuerdos, inversiones extranjeras o iniciativas nacionales. Para enfrentar esta posibilidad activa un mecanismo de consulta y demanda permanente con el poder gobernante de turno, estrategia de lobby que fuera una constante a lo largo de la historia de la empresa. La lectura de las actas muestra la preocupación permanente por la inflación y la situación económica y social del país. Consecuencias de esas dificultades fue la presión sobre el sector político en búsqueda de beneficios. El punto culmine está representado en la Ley N° 13.608 aprobada en el año 1967 y que la empresa utilizara en varias ocasiones. Lamentablemente no contamos con fuentes que nos permitan construir estimaciones salariales para este período. Sin embargo, el relacionamiento con los trabajadores fue de extremo enfrentamiento, con ocupaciones de la planta y negociación salarial permanente. Al finalizar el periodo, lentamente se empieza a esbozar la estrategia expansiva exportadora.

El último período analizado (1974-2002) encierra grandes variaciones por lo que se ha subdividido para su mejor comprensión. Entre 1974 y 1981 la empresa vive probablemente su mayor proceso expansivo. Basándose en los acuerdos comerciales con Brasil (PEC) y Argentina (CAUCE) *FUNSA* llega a récords de exportaciones (Gráfico N° 8; Quartino, Arce, Roca & Tajam, 1992: 43) y de valoración económica considerando el valor de los seguros contratados (Gráfico N° 7). Al mismo tiempo se estimulan planes de desarrollo y crecimiento con fuentes de financiamiento provenientes del exterior y apoyo del gobierno de facto. A pesar de ser el mayor ciclo expansivo de su historia, como lo demuestra la evolución de estos indicadores (exportaciones, VBP, Índice de Volumen Físico y seguros contratados), los salarios sufrirían un proceso de caída y deterioro, siguiendo la tendencia de otros sectores como el textil y de los salarios en Uruguay (Gráfico N° 9). Esto fue consecuencia directa de la desregulación de los consejos de salarios por parte de la dictadura y la instalación de comisiones de delegados de trabajadores (ya que el sindicato se encontraba ilegalizado). En el período 1981-1989 *FUNSA* viviría una dramática crisis. Los indicadores de desempeño económico del país y de la empresa evolucionaron de forma similar: PBI Industrial (Gráfico N° 1), caída salarial (Gráfico N° 9), índice de volumen físico del caucho (Gráfico N° 10), ocupación de la rama y la empresa (Gráfico N° 12) y caída de las exportaciones (Gráfico N° 8). Además de los factores internos, algunos existieron algunos externos que explican la crisis. Entre estos podemos señalar la paulatina desarticulación del sistema de protección, la escasez de divisas a causa de la fuerte devaluación y la fuerte caída de la demanda nacional e internacional. Entre otras consecuencias, el endeudamiento provocado por la detención de actividades sería una carga onerosa en el futuro. La apertura democrática hacia 1985 daría un nuevo impulso y cierto optimismo, aunque en ningún caso se recuperan los niveles anteriores. El período 1990 y 1997 estuvo caracterizado por una constante caída del nivel de ocupación (Gráfico N° 13), la negociación de las deudas bancarias y la política de apertura comercial propiciada por el establecimiento del Mercosur. Algunas líneas de producción debieron ser abandonadas por falta de ganancias (como la histórica fábrica de calzados) y las que eran rentables (como la fábrica de cables) se vendieron

para hacer frente a las deudas bancarias con el sector privado. El ingreso de marcas del exterior propiciado por la apertura generó una situación de mayores dificultades para *FUNSA*. Un intento de reestructura que llevó a un enorme conflicto con los trabajadores trajo como consecuencia la pérdida de mercados y un pasivo en aumento. Al menos desde 1992 se empezó a discutir en el seno del directorio la posibilidad de una asociación o venta del paquete accionario. El VBP de *FUNSA* tuvo una caída constante desde la década de 1980 (Gráfico N° 11). La aparición de *Titan* supuso la inyección de capital que *FUNSA* necesitaba. Sus directivos aseguraban que si la empresa no seguía esos pasos debía cerrar. El 82% del paquete accionario fue comprado por encima del precio de cotización, a 2.8 millones de dólares. *Funsa-Titan* se abocaría a una reestructura que implicaba el cese de trabajadores y el aumento de la estructura jerárquica, lo que llevó a un nuevo enfrentamiento entre empresa y sindicato. La empresa se proponía una fuerte inversión, pero, tanto factores internos como externos, dificultaban su concreción. La caída de la ocupación fue un indicador de las dificultades que se estaban viviendo (Gráfico N° 13) y el cierre fue inminente.

La empresa culpaba al gobierno por las dificultades por derechos de importación, el tipo de cambio y el deterioro de las leyes laborales, al tiempo que habla de baja productividad. El sindicato denunciaba vaciamiento, proyectos inconclusos y una exagerada estructura gerencial. A su vez, la maquinaria antigua y los procesos tradicionales, el rezago tecnológico con respecto a la industria mundial, el hecho de tomar precios de materias primas y materiales, la fuerte rigidez y condicionamiento del margen de ganancia por las deudas fueron las principales causas del cierre, en línea con lo indicado por Aguirre, Dellepiane & Duarte (2004: 29). El patrimonio negativo de 4.5 millones de dólares, las deudas financieras por 12 millones y un pasivo de 30 millones propiciaron que diciembre de 2002 se liquidara la empresa bajo la presión de los acreedores.

En síntesis, *FUNSA* fue la principal empresa de producción de neumáticos y todo tipo de productos de goma del Uruguay durante casi toda su existencia. Surgió producto de la protección del mercado interno a partir de la década de 1930 hasta, al menos, 1960. El desarrollo de la empresa fue explosivo en términos de la variedad de productos, el número de trabajadores, el valor de su producción y la llegada a todo el país. Eso fue posible también gracias a la combinación de la captación de ahorro nacional privado con la tecnología de punta que la empresa detentaba (posibilitada por los acuerdos con las empresas norteamericanas y europeas). Entre 1960 y 1970, la empresa hizo parte de la crisis económica nacional, y debió orientarse al financiamiento público y privado y aumentar la presión ejercida sobre el sector político. El principal resultado de esa presión, fue el establecimiento de los acuerdos con Brasil y Argentina. Acuerdos que le dieron entre 1973-1981 el mayor impulso expansivo de su historia hasta la llegada de la crisis. La apertura democrática dio un nuevo impulso matizado por la paulatina apertura económica. Desde 1980 a 2002, la empresa debió adaptarse a un mercado abierto y hacer frente a las deudas, la obsolescencia tecnológica y la rigidez de su estructura organizacional que la llevaron primero a la venta a *Titan* y posteriormente a su cierre.

A futuro quedan una serie de temáticas a profundizar. Este trabajo representa una primera mirada a las fuentes, pero no cabe duda de que las mismas pueden brindar más información y responder nuevas preguntas. Por este motivo he propuesto como ante proyecto de tesis doctoral el abordaje de nuevas problemáticas y otras que no fueron analizadas por razones de espacio.

Tampoco la mirada salarial se ha agotado. Los datos disponibles permitirían construir diferentes indicadores que enriquezcan los elementos que aquí se han presentado. A modo de ejemplo, se podría estimar la permanencia promedio en la empresa, la brecha entre trabajadores calificados y no calificados, y también la brecha de género.

En lo que refiere al desempeño económico de la empresa, si bien tenemos una estimación del VBP para 1936-1997, parece una tarea ineludible estimar la productividad de la empresa y el Valor Agregado Bruto. También una mirada comparada con una rama no tradicional puede ser relevante. Sería conveniente establecer comparaciones con estudios nacionales recientes de las ramas textil y cárnica que forman parte de ramas tradicionales de la industria (Camou & Maubrigades, 2006). Otra de las preguntas que han quedado sobre la mesa refiere a la tecnología. Como vimos, varios autores indican que este es un aspecto clave (Fajnzylber, 1991; Boyer y Freyssenet, 2000). Entre otras, podríamos formular las siguientes preguntas: ¿qué peso tuvo en el desempeño económico la tecnología?, ¿qué capacidades y recursos explican su competitividad local e internacional?, ¿por qué no fue capaz de salir de la dependencia tecnológica?, ¿qué incentivos tuvo FUNSA para romper con esa dependencia?, ¿intentó FUNSA desarrollar innovación?

FUNSA fue una empresa que llegó a los hogares de miles de personas durante décadas. Sus productos de uso cotidiano como bolsas de agua caliente, guantes, pilots para lluvia, zapatos, o neumáticos eran considerados de alta calidad y durabilidad. Su llegada a todo el país fue indiscutible, así como su dominio del mercado interno durante prolongados períodos. Su volumen colosal la distinguieron en el espacio de la industria nacional, la posicionaron como una de las principales empresas uruguayas y le permitieron generar cierta identificación de los clientes con la firma. En la relación con los trabajadores y el barrio se preocupó de brindar una serie de servicios particulares y poco comunes para la época como policlínica, seguro de desempleo, primas por familia o apoyo escolar para los hijos de los trabajadores. A su vez, su sindicato fue uno de los protagonistas principales de la escena local y propició junto con la empresa muchas de esas políticas. Por estas razones, trazar una narrativa de su aparición, auge y cierre aparecía como necesario para el desarrollo de la historia de empresas y empresarios en Uruguay. El estudio de FUNSA también posibilitaba aportar nuevos datos sobre la evolución de su ocupación, los niveles salariales y el Valor Bruto de Producción y llenar un vacío que contribuyera a echar luz sobre las estimaciones existentes para la rama del caucho en particular y la industria manufactura en general.

Estudiar “la FUNSA”, como se decía en la época, la empresa que se hizo conocida por su tradicional y popular eslogan “Conocemos el camino”, y comprender por qué una empresa de este volumen y trascendencia no fue capaz de adaptarse a los cambios producidos por la apertura ha sido uno de las grandes motivaciones de este trabajo. Una grata tarea que aún no ha culminado.

Capítulo VII: Bibliografía y fuentes

8.1 Bibliografía utilizada

- AGUIRRE, Gustavo; DELLEPIANE, Adrián; DUARTE, Horacio. Aspectos de la estructura y producción de neumáticos en el Uruguay: el caso FUNSA. Tesis de Grado. Montevideo: Universidad de la República, 2004.
- AGUIRRE, Julio L. Mecanismos causales y process-tracing. Una introducción. Revista SAAP, 2017.
- ALVAREZ FERRETJAN, Daniel. Historia de la Prensa en el Uruguay. Montevideo: Fin de Siglo, Búsqueda, 2008.
- AMADO MENDES, José. Empresas y Empresarios: ¿qué lugar na historia económica y social?, Revista Portuguesa de Historia, XXXVI (pp. 135-141) vol. 2, 2003.
- ARNABAL, Luis Rodrigo; BERTINO, Magdalena; FLEITAS, Sebastián. Una revisión del desempeño de la industria en Uruguay entre 1930 y 1959, recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/view/271341/358996> en agosto de 2017, Revista de Historia Industrial N.º 53. Año XXI, 2013.
- AZAR, Paola; FLEITAS, Sebastián. Las relaciones entre Estados Unidos y Uruguay en el largo plazo, Montevideo: Instituto de Economía, Serie Documentos de Trabajo, DT 1/10, 2010.
- BANCO CENTRAL DEL URUGUAY, Cuentas Nacionales, Departamento de Investigaciones Económicas, 1969.
- BANCO CENTRAL DEL URUGUAY, Cuentas Nacionales, Montevideo, 1965.
- BANCO CENTRAL DEL URUGUAY. La política comercial y la protección en el Uruguay, Montevideo: 1978.
- BANCO CENTRAL DEL URUGUAY, Producto e Ingreso Nacionales, Montevideo, 1989.
- Banco de Datos de la Facultad de Ciencias Sociales, 2017 recuperado de <http://cienciassociales.edu.uy/biblioteca/banco-de-datos-fcs/> en agosto de 2017.
- BANCO DE LA REPÚBLICA, Cuentas Nacionales, Montevideo, 1965.
- BARBERO, María Inés. Actores y estrategias en los orígenes de la industrialización argentina (1870-1930). Madrid: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES Departamento de Historia e Instituciones Económicas II, 2012.
- BARBERO, María Inés. Grupos Empresarios, Intercambio Comercial e Inversiones Italianas en Argentina. El Caso de Pirelli (1910-1920). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires y Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos (CEMLA), Estudios Migratorios Latinoamericanos, Año 5, N° 15-16, 1990, p. 311- 342.

- BARELA, Liliana. MIGUEZ, Mercedes. GARCIA CONDE, Luis. Algunos apuntes sobre la historia oral. Buenos Aires: Instituto Histórico de la Ciudad de Buenos Aires, Secretaría de Cultura, Gobierno de Buenos Aires, 1999 (2004).
- BERTOLA, L.-CALICCHIO, L.-CAMOU, M.-PORCILE, G. Southern Cone Real Wages Compared: a Purchasing Power Parity Approach to Converge and Divergence Trends 1870-1996. Belém: XXVII Encontro Nacional de Economía, ANPEC. Pp- 545-569, 1999.
- BÉRTOLA, Luis. La Industria Manufacturera Uruguaya. Un Enfoque sectorial de su crecimiento, fluctuaciones y crisis. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales / CIEDUR, 1991.
- BÉRTOLA, Luis; BITTENCOURT, Gustavo. (*et. al.*). Un balance histórico de la Industria Uruguaya: entre el “Destino Manifiesto” y el Voluntarismo. Montevideo: MIEM-DNI / UdelaR-Facultad de Ciencias Sociales, 2014.
- BOYER, Robert; FREYSSINET; Michel. Los Modelos Productivos. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad CEIL-PIETTE/CONICET – IADE, (Título Original: Les modes productifs. París: Editions La Decouverte & SyrosColl, Reperés, 2000), 2001.
- BRIL MASCARENHAS, Tomás. MAILLET, Antoine Maillet & MAYAUX, Pierre-Louis. “Process Tracing. Inducción, Deducción e Inferencia Causal”, Revista de Ciencia Política Vol. 37 (3): 659-684, 2017.
- BUXEDAS, Martin; ROCCA, José; STOLOVICH, Luis. La Estructura de la Industria Uruguaya, Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria-CIEDUR, 1987.
- CABRAL, Ruth; CHACHARO, Luciano; MISEVICIUS, Virginia. Análisis Estratégico de Una Organización que reabre bajo una nueva forma de gestión. Tesis de Grado. Montevideo: Universidad de la República / Facultad de Ciencias Económicas y Administración, 2006.
- CAMOU, María. Industrialización y trabajo: un enfoque de la relación salarial desde una empresa textil, 1922-1949. Tesis de Maestría. Montevideo: Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, 2001.
- CAMOU, María; MAUBRIGADES, Silvana. El desafío de la productividad en la industria tradicional” uruguaya. Trabajo e historia en el Uruguay. Investigaciones recientes. UdelaR. Montevideo, Uruguay, 2006.
- CAMOU, María; MAUBRIGADES, Silvana. Productividad y salario en la industrialización uruguaya: un estudio comparado de un estudio textil y un frigorífico, 1920-1950. Montevideo: en Leopold, Martínez y otros: Psicología y organización del Trabajo, Grupo Editorial Psicolibros, Universidad de la República, pp. 81-114, 2004.
- CAMOU, María; MORAES, María Inés. Desarrollo Reciente de la Historia Económica en el Uruguay. Montevideo: Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Historia Económica, Unidad Multidisciplinaria, Documentos de Trabajo, Documento On Line N° 22/Reedición, 2012.

- CHANDLER, Adam. Scale and Scope. United States of America: Harvard / Belknap, 1990.
- CHEVALIER, Mariángeles; FERNÁNDEZ, Claudio; MOTTA, Virginia. Los Consejos de Salarios en el Uruguay 1943-1950. Tesis de Grado. Montevideo: Universidad de la República / Facultad de Ciencias Económicas y Administración, 2006.
- CIPOLLA, Carlo. Entre la Historia y la Economía. Una Introducción a la Historia Económica. Crítica, Barcelona, 1993.
- CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, Boletín de Hacienda, Año XXVIII, Núm. 1-6. Montevideo, Uruguay, 1941.
- DÍAZ CASERO J.; URBANO PULIDO, D.; HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. Teoría Económica Institucional y Creación de Empresas. Barcelona: ISSN: 1135-2533, 2005.
- DUTRA FONSECA. As origen e as Vertentes Formadoras do pensamento Cepalino. Ideología e ciencia económica: mais estudos de casos. AAVV, LCTE Editora, Sao Paulo, 2017.
- FAJNZYLBER, Fernando. Industrialización en América Latina. De la «caja negra» al «casillero vacío» en Nueva Sociedad Número 118 marzo - abril p 21-28. Recuperado de http://www.nuevasoc.org.ve/upload/articulos/2086_1.pdf el 20 de agosto de 2018. Ponencia presentada en el Simposio sobre América Latina y en el Congreso Anual de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, organizados por el Centro de Estudios de América Latina de la Universidad de Nanzán, Nagoya, Japón, 7-9 de junio, 1991, 1992.
- FERNÁNDEZ CAETANO, Claudio. Los Consejos de Salarios en el Uruguay en la década del Cuarenta. Su contexto y resultados. Los casos de la industria gráfica, del caucho, del cuero y química. H-Industria, Montevideo: Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina, Año 6- Nro. 11, Segundo Semestre, 2012.
- FERNANDEZ CAETANO, Claudio. NOTARO, Jorge. (Et al.). Los Consejos de Salarios en Uruguay. Origen y Primeros Resultados. Montevideo: CSIC-UdelaR, 2012. Recuperado de <http://www.csic.edu.uy/renderResource/index/resourceId/31817/siteId/3> el 20 de agosto de 2018.
- FINCH, Henry. La Economía Política del Uruguay contemporáneo 1870-2000, Montevideo: Colección Heber Raviolo, (primera edición 1980, corregida y aumentada en 2005) 2014.
- FRENCH, Michel. Structure, Personality, and Business Strategy in the U.S. Tire Industry: The Seiberling Rubber Company, 1922-1964. USA: Harvard, Business History Review 67, p. 247-268, 1993.
- GONZÁLEZ SIERRA, Yamandú. Un Sindicato con historia. Montevideo: Federación del Caucho, PIT-CNT, Tomo I y II, 1991.
- GONZÁLEZ SIERRA, Yamandú. Un sindicato con Historia. Montevideo: Unión de Obreros, Empleados y Supervisores de FUNSA / Federación de Caucho / PIT-CNT, Tomo III, 1998.

- INSTITUTO DE ECONOMÍA (IECON). El Uruguay del Siglo XX: La Economía. Montevideo: Banda Oriental, Tomo I, Colección dirigida por Benjamín Nahum, 2001.
- INSTITUTO DE ECONOMÍA (IECON). Estadísticas Básicas Uruguay. Montevideo: Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, 1969.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, “Manual Guía para la Codificación de Actividades Económicas. República Oriental del Uruguay, 1997. Recuperado de http://www.ine.gub.uy/documents/10181/33330/codciiu_rev3.pdf/d533bf4b-f2dd-4b2a-a58a-37c2b969da3f el 25 de agosto de 2018.
- JACOB, Raúl Breve Historia de la Industria en el Uruguay. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria, 1981.
- JACOB, Raúl La Quimera y el Oro. Montevideo: Editorial Arpoador, 2000.
- JACOB, Raúl. Banca e Industria: Un puente inconcluso. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria / CIEDUR, 1991.
- JACOB, Raúl. La historia de empresas en Uruguay en BARBERO, María Inés; La nueva historia de empresas en América Latina y España, Buenos Aires: Temas, 2008.
- KING, Gary, KEHOANE, Robert & VERBA, Sydney. El diseño de la investigación social. Madrid: Alianza. Cap. 1: “La ciencia en las ciencias sociales”. 1994.
- MCGOBERN, Tom. The Decline of the British tyre industry: An evaluation of the policies of the Tyre Industry Sector Working Party. Business History, 53:4, p. 600-616, 2017.
- MILLOT, Julio; SILVA, Carlos; SILVA, Lindor. El Desarrollo Industrial del Uruguay de la Crisis de 1929 a la Posguerra. Montevideo: Universidad de la República / Instituto de Economía, 1973.
- MOXLAD, recuperado de: <http://moxlad-staging.herokuapp.com/home/es#> el 30 de setiembre de 2018, 2018.
- NORTH, Douglas C. Estructura y Cambio en la Historia Económica, Madrid: Alianza, 1984.
- NORTH, Douglas C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. USA: Cambridge Univ. Press, 1990.
- OCAMPO, José Antonio. La América Latina y La Economía Mundial en el Largo Siglo XX. EL Trimestre Económico, octubre-diciembre, Año/Vol. LXXI, Numero 284. 2004. en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31328401>
- ODDONE, Juan. Uruguay en los años 30. Montevideo: Cuadernos de Interguerras, FCU, 1989.
- OFICIALDEGUI, Marta. Las relaciones comerciales triangulares uruguayas entre 1909 y 1953: Una aproximación a su estudio. Montevideo: Programa de Historia Económica y Social-Facultad de Ciencias Sociales–UDELAR, 1995.

- PEDRO DE MARTINS, Iván. FUNSA. La Fábrica Uruguaya de Neumáticos S.A. (FUNSA). Montevideo: Revista de Ingenieros, número 11, Noviembre de 1941.
- PERALTA, Fermín. El MIEM: Sus Primeros 100 años y su rol en el Siglo XXI, Centenario del Ministerio de Industria. Montevideo: MIEM, 2008.
- POZZI, Daniele. An elastic managerial revolution: Family, managers and multidivisional organisation at Pirelli (1943-56). *Business History*, 56:5, p. 765-788, 2017.
- PREBISCH, Raúl. El Desarrollo Económico de la América Latina y Algunos de sus Principales Problemas. *Boletín Económico de América Latina*, Publicación de la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL-Naciones Unidas, Volumen VII, N° 1, (primera edición 1949) 2012, recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40010/prebisch_desarrollo_probl emas.pdf?sequence=4&isAllowed=y el 22 de setiembre de 2018.
- QUARTINO, Jorge; ARCE, Gustavo; ROCA, Jorge; TAJAM, Héctor. Sur, Mercosur y Después. Montevideo: TAE, 1992.
- RAGIN, Charles C. La construcción de la investigación social. Siglo del Hombre editores, Universidad de los Andes. 2007.
- REAL DE AZUA, Carlos. La Clase Dirigente. Montevideo: Nuestra Tierra, Colección Nuestra Tierra, Tomo 34, 1969.
- SARTHOU, Helios. Rasgos principales del Régimen de los Consejos de Salarios creados por la Ley 10.449, en *Los Consejos de Salarios una mirada actual*. AA.VV. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria, Cuadernos de Fundación, Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, 2004.
- SIMOES DE SOUZA, L. O conceito de Institucoes na Nova Economia Institucional: notas para uma discussao, 2017 en *Ideologia e Ciencia económica: mais estudos de caso*. AAVV. Sao Paulo: LCTE Editora. 2017.
- STOLOVICH, Luis; RODRÍGUEZ, Juan Manuel; BÉRTOLA, Luis. El Poder Económico en el Uruguay Actual. CUI, 1987.
- TAJAM, Héctor. BERTINO, Magdalena. El PBI de Uruguay 1900-1955 (en coautoría con M. Bertini. Montevideo: Edición IECON - CSIC, 1999.
- THOMPSON, Paul. La Voz del Pasado. La Historia Oral. Valencia: Institució Valenciana D'estudis i Investigació, Edicions Alfons El Magnànim, 1988.
- TORRES VILLANUEVA, Eugenio. Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico en DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia. Siglos XIX y XX*. Bogotá: Facultad de Administración/CEPAL, 2002.
- TRÍAS, Vivían. "Banca y Neoliberalismo en Uruguay, Imperialismo y Rosca Bancaria en el Uruguay", Tomo 9, Ediciones de la Banda Oriental, Montevideo, 1990 (primera edición 1971). Universidad, 1984.

VALDALISO, Jesús María; LÓPEZ, Santiago. Historia económica de la empresa- Barcelona: Crítica/Historia del Mundo Moderno, (1º edición en 2007) 2011.

VALDISIO, Jesus Maria. Jonathan Zeitlin y Charles Sabel (eds.), World of possibilities, Flexibility and Mass Production in Western Industrialization. Revista Industrial, RACO, Num. 13, Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/view/63297/84935>, en agosto de 2017, 1998.

VALDISIO, Jesus Maria. (1998) “Jonathan Zeitlin y Charles Sabel (eds.), World of possibilities, Flexibility and Mass Production in Western Industrialization” en Revista Industrial, RACO, Num. 13, en: <http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/view/63297/84935>

VIDAL DE CÁRCER, M. Tratado Moderno de las Industrias del Caucho. Buenos Aires: José Montesó Editori, Segunda Edición Ampliada, 1963.

VILAR, Pierre. Iniciación al Vocabulario del Análisis Histórico. Barcelona: Crítica, 1999 (1980).

ZEITLIN, Jonathan; SABEL, Charles. World of Possibilities. Flexibility and Mass Production in Western Industrialization. Cambridge: Maison des Sciences de l'Homme-Cambridge University Press, 1997.

8.2 Fuentes primarias

FÁBRICA URUGUAYA DE NEUMATICOS SOCIEDAD ANONIMA (FUNSA), Actas Asambleas de Accionistas, Libro N° 1, 1936-1945, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Asambleas Accionistas, Libro N° 2, 1946-1962, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Mecanografiada Original, N° 911-1016, 1959-1962.

-----, Actas Directorio, Copia en Carbónico, N° 1017-1084, 1962, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Copia en Carbónico, N° 1085-1148, 1963-1965, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Copia en Carbónico, N° 1105-1157, 1965, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas directorio, Mecanografiada Original, 1966-1968, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas directorio, Mecanografiada Original, 1968-1973,

-----, Actas Directorio, Mecanografiada Original, N° 1555 al 1606, 1974-1975, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Mecanografiada Original, N° 1607 al 1782, 1975-1978, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Mecanografiada Original, 1889 al 2171, 1981-1987, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Mecnografiada Original, 1546 al 1547, 1973, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Mecnografiada Original, 2113, 1986, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Mecnografiada Original, 2215, 1987, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Mecnografiada Original, 2250, 1989, Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Mecnografiada Original, 1992, 2373., Montevideo, Uruguay.

-----, Actas Directorio, Mecnografiada Original, 2377, 1992., Montevideo, Uruguay.

-----, Asambleas accionistas, Tinta a pluma, 1941-1950, Montevideo, Uruguay.

-----, Memoria y Balance: 1936; 1937; 1938; 1939; 1940; 1941; 1942; 1943; 1944; 1945; 1946; 1947; 1948; 1949; 1950; 1951; 1952; 1953; 1954; 1955; 1956; 1957; 1958; 1959; 1960; 1960; 1961; 1962; 1963; 1964; 1965; 1966; 1967; 1968; 1969; 1970; 1971; 1972; 1973; 1974; 1975; 1976; 1977; 1978; 1979; 1980; 1981; 1982; 1983; 1984; 1985; 1986; 1987; 1988; 1989; 1990; 1991; 1992; 1993; 1994; 1995; 1996; 1997.

-----, Libro de Ingresos, Tinta, 1975-1979, Montevideo, Uruguay.

-----, Libro de Ingresos, Tinta, 1980-1990, Montevideo, Uruguay.

-----, Libro de Ingresos, Tinta, 1991-2000, Montevideo, Uruguay.

-----, Libro de Egresos, Tinta, 1938-1949, Montevideo, Uruguay.

-----, Libro de Egresos, Tinta, 1950-1959, Montevideo, Uruguay.

-----, Libro de Egresos, Tinta, 1980-1989, Montevideo, Uruguay.

-----, Libro de Egresos, Tinta, 1990-2002, Montevideo, Uruguay.

-----, Libro de Liquidaciones, Tinta, 1975, Montevideo, Uruguay.

8.3 Fuentes secundarias

Exposición de Salto, Plan de fomento algodonero de la F.U.N.S.A. (13 de octubre de 1937). *La Mañana*, s/p.

A propósito del cultivo de algodón. (15 de octubre de 1937). *La Mañana*, s/p.

EL URUGUAY PODRÁ PRODUCIR EL ALGODÓN NECESARIO PARA SU CONSUMO. (17 de octubre de 1937). *La Mañana*, s/p.

El Algodonero. (23 de octubre de 1937). *La Mañana*, s/p.

HA FINALIZADO LA TAREA DE DESMONTE DE ALGODÓN EN SALTO. (23 de setiembre de 1938). *El País*, s/p.

1825 - 25 de agosto- 1940, 115 años de Vida independiente, Fábrica Uruguaya de Neumáticos S.A. (25 de agosto de 1940). *Diario El Pueblo*, s/p.

LA ´FUNSA´ MARCA RUMBOS EN LA ECONOMÍA DE LOS TRABAJADORES. (12 de marzo de 1942). *El País*. S/p.

FUNSA. (11 de julio de 1943). *El País*, p. 43.

Racionamiento de Caucho. (31 de diciembre de 1944). *El País*, s/p.

Sobre el Problema de los Neumáticos. SOLICITADA. (12 de enero de 1945). *El País*.

COMUNICADO DE F.U.N.S.A RECTIFICANDO AFIRMACIONES DE C.U.T.C.S.A. (22 de julio de 1945). *El País*, s/p.

Comunicado de ´F.U.N.S.A.´ CONTESTANDO MANIFESTACIONES DEL COMITÉ DE ENTIDADES CAMIONERAS DEL URUGUAY”. (18 de octubre de 1945). *El País*.

SOBRE LA CALIDAD DE LOS NEUMÁTICOS NACIONALES Y EXTRANJEROS”. (21 de octubre de 1945). *El País*, s/p.

REMITIDO: ONDA PREGUNTA A FUNSA. (23 de octubre de 1945). *El País*, s/p.

REMITIDO, FUNSA HACE ACLARACIONES. (28 de octubre de 1945). *El País*, s/p.

Dos reproches se han dirigido a FUNSA. (16 de febrero de 1946). *El País*.
DESENMASCARADA PERSECUCIÓN y Arbitrariedades del Directorio de FUNSA. (28 de octubre de 1952). *El Sol*, s/p.

Una empresa Multimillonaria que Explota a sus Trabajadores. (4 de noviembre de 1952). *El Sol*, p. 2.

Pre conflicto en FUNSA. (4 de noviembre de 1952). *El Sol*, s/p.

Nuevas acciones contra FUNSA, Prepotencia Patronal y Tolerancia Cómplice del Gobierno. (9 de diciembre de 1952). *El Sol*, p. 2

Análisis del Triunfo de los Trabajadores de FUNSA. (30 de diciembre de 1952). *El Sol*, p. 2.

En F.U.N.S.A. Nuevas Arbitrariedades, Despidos y Coacciones. (13 de enero de 1953). *El Sol*, p. 2.

Pre-Conflicto en Funsa, Arbitrariedades de la Empresa Agravan la Situación. (20 de enero de 1953). *El Sol*, p. 2.

¿La Patronal de FUNSA Busca Provocar un Nuevo Conflicto? (26 de mayo de 1953). *El Sol*, p. 2.

Régimen Policial en FUNSA. (2 de junio de 1953). *El Sol*, s/p.

Pre-Conflicto en FUNSA, Despidos Arbitrarios y Graves Medidas Anti obreras. (9 de junio de 1953). *El Sol*, s/p.

Williman (h), José Claudio. (28 de agosto de 1953). El Conflicto Periódico de FUNSA, *Marcha*, s/p.

El Despotismo del Directorio de FUNSA ha provocado la Huelga. (Setiembre de 1953). *El Sol*, s/p.

Huelga Solidaridad. (9 de setiembre de 1953). *El Sol*, p. 5.

El Pueblo Paga Los Privilegios Otorgados a FUNSA. (9 de setiembre de 1953). *El Sol*.

Los obreros pueden decidirlo, Votar la Lista 1 es Frenar el Despotismo en Funsa. (23 de noviembre de 1953). *El Sol*, p. 5.

Victoria Obrera en FUNSA. (2 de diciembre de 1953). *El Sol*, p. 7.

Recrudece el Despotismo en Funsa. (20 de enero de 1954). *El Sol*, p. 4.

Los obreros de Funsa Frenan a la Patronal. (9 de julio de 1954). *El Sol*, s/p.

Caggiani, Ruben. (4 de agosto de 1954). La convocatoria de los Consejos de Salarios. *El Sol*, s/p.

Lock Out en Funsa, Una Empresa Multimillonaria que pretende Imponer sus caprichos. (24 de abril de 1955). *El Sol*, s/p.

Despotismo en FUNSA. (11 de mayo de 1955). *El Sol*, p. 2.

Graves Cargos Contra FUNSA. (Junio 1955). *El Sol*, p. 2.

Arbitrariedades en la Empresa FUNSA. (12 de octubre de 1956). *El Sol*, s/p.

Un feudo a la moderna. (12 de octubre de 1956). *El Sol*, s/p.

Solidaridad con los Obreros de FUNSA. (26 de octubre de 1956). *El Sol*, s/p.

Sobre la Huelga en FUNSA. (23 de noviembre de 1956). *El Sol*, s/p.

F.U.N.S.A CONVIENE QUE SE SEPA COMO SE TRATA DE JUSTIFICAR UNA POLÍTICA DE PAROS DIARIOS. (15 de diciembre de 1956). *El Debate*, p. 2.

Sáenz, Pedro. (19 de diciembre de 1956). F.U.N.S.A A LA OPINIÓN PÚBLICA, UN NUEVO ESFUERZO DE PACIFICACIÓN QUE NO OBTUVO RESPUESTA DE LA PARTE OBRERA. *El Debate*, s/p.

F.U.N.S.A, Los Obreros Rechazan una Fórmula que les Asigna los Salarios Más Altos de la Industria. (12 de julio de 1957). *Acción*, p. 9.

Hecho que congratula: Culminación de anhelos del sindicato de FUNSA. (11 de noviembre de 1962), *El Día*, s/p.

OTRA VEZ TEJERA Y SUS SECUACES, Agresión policial contra los obreros de FUNSA. (31 de agosto de 1965). *Época*, p. 6.

Lock-Out en FUNSA, Graves Disturbios al Intervenir la Policía. (31 de agosto de 1965)

El Día, s/p.

REMITIDO: F.U.N.S.A Necesita Paz y Orden (7 de setiembre de 1965). *El Día*, p. 9.

FUNSA ACEPTÓ LA FÓRMULA DEL TRIBUNAL DE CONCILIACIÓN. (3 de octubre 1965). *El Debate*, p. 5.

De jefes y técnicos de Funsa. (7 de octubre de 1965). *Época*, p. 6.

F.U.N.S.A TEXTO COMPLETO SUSCRITO POR LAS PARTES. (29 de octubre de 1965). *La Mañana*, p. 5.

¿CONFLICTO EN PUERTA? Funsa violó el Convenio. (23 de noviembre de 1965). *Época*, s/p.

FUNSA: Terminó Conflicto; Hoy Desocupan la Fábrica. (15 de setiembre de 1971). *El País*, s/p.

FUNSA, Pauta de la Crisis en Nuestras Exportaciones. (25 de mayo de 1972). *El Día*, p. 12.

PEDIDOS DE INFORME DE MICHELINI, 'SITUACIÓN DE LOS OBREROS DETENIDOS EN FUNSA. (10 de agosto de 1973). *Ahora*, p. 3.

Expansión Ejemplar de FUNSA al celebrar su 40 aniversario. (4 de junio de 1975). *El Día*, s/p.

Plenas franquicias para obras de Palmar, otorgó el Poder Ejecutivo. (14 de mayo de 1977). *El Día*, s/p.

Mil Trabajadores van en Funsa al seguro de Paro. (27 de octubre de 1982). *Radical*.

De los obreros al presidente. (21 de enero de 1983). *Opinar*, s/p.

Tensión en FUNSA. (14 de junio de 1983). *Aquí Semanario*, s/p.

Paros Diferidos de Una Hora en FUNSA Hubo Ayer Por Postulados Sindicales. (8 de agosto de 1984). *El Día*, s/p.

FUNSA sigue acaparando la atención del inversionista. (5 de diciembre de 1992). *El Día*, Economía, s/p.

Primer acuerdo desde el comienzo del conflicto, Funsa y los huelguistas acordaron sacar neumáticos copiados para no perder mercados y puestos de trabajo. (23 de febrero de 1992). *La República*, p. 36.

La crisis de la industria de nuevo en el tapete, Funsa ante un futuro incierto. (11 de febrero de 1994). *El Observador*, Política, s/p.

FUNSA reclama que se le otorgue una devolución de impuestos. (17 de febrero de 1994). *Búsqueda*, Economía, s/p.

FUNSA solicitó ayuda. (17 de febrero de 1994). *La Mañana*, s/p

Dos por tres se funden. (18 de febrero de 1994). *Brecha*, s/p.

Posadas, Nada Cambió Para FUNSA por Recientes Decretos. (24 de febrero de 1994). *El País*, s/p.

Presidente de Funsa no descartó para el futuro posible fusión con Pirelli, (27 de febrero de 1994). *La Mañana*, Política Económica, p. 39.

Irrazábal puso en duda préstamo del BROU para la planta de Funsa. (8 de marzo de 1994). *El Observador*, Política, p. 6.

Se consolida situación de la empresa FUNSA y desaparece peligro de cierre. (31 de marzo de 1994). *La Mañana*, Política Económica, p. 45.

Luis Romero (Funsa): El paquete de medidas es un acto Criminal. (5 de abril de 1995). *La Juventud*, p. 9.

Por denuncias de Funsa, Aduanas investiga a siete empresas. (24 de octubre de 1996). *La República*, Política, p. 9.

FUNSA instó a sus accionistas a vender. (13 de mayo de 1998). *El Observador*, Mercados, p. 14.

FUNSA cierra si fracasa la venta a Titan. (18 de mayo de 1998). *El Observador*, Economía, p. 10.

Funsa cerraría “en meses” si se frustra acuerdo con Titan. (21 de mayo de 1998). *La República*, Economía, s/p.

Se vendió FUNSA a firma norteamericana. (23 de mayo de 1998). *El País*, s/p.

Estadounidense Titan controlará desde el lunes el 80% de Funsa. (28 de mayo de 1998). *La República*, Economía, p. 34.

Sindicato de Funsa contra reducción de personal anunciada por Titan. (9 de agosto de 1998). *La República*, Política, s/p.

FUNSA cierra la fábrica de llantas para bicicletas. (14 de agosto de 1998). *El Observador*, Economía, s/p.

Titan estudia para Uruguay planta de llantas proyectada en Brasil. (17 de agosto de 1998). *El País*, Economías y Mercado, s/p.

Trabajadores de FUNSA reclaman participar en reestructura. (29 de setiembre de 1998). *La Juventud*, s/p.

Ocuparon FUNSA. (1° de octubre de 1998). *Búsqueda*, Política, s/p.

FUNSA ocupada por sus trabajadores. (1° de octubre de 1998). *El Observador*, Economía, s/p.

Difícil situación en FUNSA. (4 de noviembre de 1998). *La Mañana*, s/p.

Sensatez. (1° de diciembre de 1998). *El País*, s/p.

Sindicato de Funsas: 'la empresa creó un clima de terror con el cierre de la fuente laboral'. (2 de diciembre de 1998). *La Juventud*, s/p.

La dirección sindical de FUNSA quedó debilitada luego de ser derrotada en plebiscito; según su presidente fueron chambones. (3 de diciembre de 1998). *Búsqueda*, s/p.

Jerarca de FUNSA reclamo al gobierno que frene importaciones de neumáticos desde Brasil ante la caída de precios por la crisis. (4 de febrero de 1999). *Búsqueda*, Empresas y Negocios, p. 25.

Funsas-Titan confirma inversión y proyecto de US\$ 28.8 millones para mayor producción, (2 de febrero de 1999). *El País*, s/p.

Titan invertirá US\$ 28,8: en FUNSA. (26 de febrero de 1999). *El Observador*, Economía, s/p.

Funsas-Titan decidió enviar hoy a 250 trabajadores al seguro de Desempleo. (1° de setiembre de 1999). *La República*, p. 41.

Funsas se levanta y rueda. (24 de abril de 2000). *El País*, p. 17.

Atribuyen la situación 'caótica' en Funsas-Titan a gestión de De Posadas. (12 de noviembre de 2000). *La República*, s/p.

FUNSA se está transformando en importadora. (5 de junio de 2001). *La Juventud*, s/p.

Capítulo VIII: Anexo Estadístico

9.1 Tabla de valores gráfico N° 2

Valor Bruto de Producción FUNSA y Caucho (Uruguay) 1937-1946							
Año	FUNSA	CAUCHO	Deflactor 1936	FUNSA	CAUCHO	FUNSA	CAUCHO
	pesos corrientes		100	miles de pesos constantes de 1936		Fuente	
1937	704667	1453000	105	7	14	Memoria y Balance, 1937	Boletín de Hacienda, Contaduría General de la Nación, 1941, 267.
1938	1477415	1666591	100	15	17	Memoria y Balance, 1938	
1939	2152385	2082149	103	21	20	Memoria y Balance, 1939	
1940	2453959	2564545	113	22	23	Memoria y Balance, 1940	Millot, Silva & Silva, 1973, cuadro 5
1941	3014855	2891000	121	25	24	Memoria y Balance, 1941	
1942	3593790	3371000	126	29	27	Memoria y Balance, 1942	Bértola, 1991: 287
1943	3203056	3000000	129	25	23	Memoria y Balance, 1943	
1944	3054141	3900000	147	21	27	Memoria y Balance, 1944	
1945	4766433	4900000	155	31	32	Memoria y Balance, 1945	
1946	4386168	6800000	169	26	40	Memoria y Balance, 1946	

9.2 Tabla de valores gráfico N° 3

Establecimientos, ocupación de obreros y empleados en la Rama del Caucho y FUNSA, 1930-1963					
año	Total de Establecimientos	Ocupación CAUCHO	Fuente	Ocupación FUNSA	Fuente
1930	87	152	Censo industrial 1930 en BD de FCS (2017)	no corresponde	
1936	107	815	Censo Industrial 1936 en BD de FCS (2017)	105	Millot Silva & Silva, 1973: 277.
1943	sin datos	980	BD de FCS (2017)	800	Diario El Pueblo, 25 de agosto de 1940 y evolución sobre ingresos y egresos
1948	248	2000	MIT, Dirección de Industrias, en BD de FCS (2017)	1400	1948 (1946): Diario el País, 16 de febrero de 1946
1952	287	2800	Asesoría del MIT en BD de FCS (2017)	1400	El Sol, 28 de octubre de 1952
1963	13	2904	IECON, 1969, Cuadro 32 y 27	2300	FUNSA, Actas de Directorio, N° 27 y 35

9.3 Tabla de valores gráfico N° 4

Salario Real comparado FUNSA, Industrias del Caucho y Uruguay, 1939-1954									
Año	Salario Funsa	Salario Textil	Sueldo Mensual en la industria de Caucho	Salario Mensual Uruguay	IPC 1936	FUNSA	Textil, Camou	Industria del Caucho Millot. Silva y Silva (1973)	Salario Mensual Bertola, Caliccio, Camou y Porcile (1999)
	\$ corrientes de 1936					\$ constantes de 1936			
1938	35	35	56	50	100	35	35	56	50
1939	48	36	45	51	103	47	35	44	50
1940	52	35	41	52	113	46	31	36	46
1941	41	38	44	53	121	34	31	36	44
1942	45	39	48	54	126	36	31	38	43
1943	38	55	50	57	129	29	43	39	44
1944	38	58	44	62	147	26	40	30	42
1945	48	74	51	63	155	31	48	33	41
1946	50	81	45	79	169	30	48	27	47
1947	55	100	67	100	198	28	51	34	50
1948	59	127		105	207	28	61		50
1949	82	129		106	221	37	58		48
1950	94	131		125	209	45	63		60
1951	106	181		139	234	45	77		59
1952	125	191		157	250	50	76		63
1953	111	194		167	256	43	76		65
1954	160	306		190	280	57	109		68

9.4 Tabla de valores gráfico N° 5

Índice de Volumen Físico, Productos del Caucho, Uruguay, 1955-1967	
Año	IVF Caucho
1955	38.6
1956	82.4
1957	78.7
1958	121.3
1959	94.4
1960	139.8
1961	100
1962	78.7
1963	59.3
1964	72.2
1965	67.6
1966	82.4
1967	58.3
Fuente: BCU, 1969, Tabla 2. B.11	

9.5 Tabla de valores gráfico N° 6

Valor Bruto de Producción FUNSA y Rama del Caucho 1958-1957					
año	FUNSA	CAUCHO	IPC 1936	FUNSA	Caucho
	pesos corrientes			miles de pesos constantes de 1936	
1958	19438372	79000000	423.5034232	46	187
1959	22010776	105000000	583.7225138	38	180
1960	38452512	196000000	863.083061	45	227
1961	12276832	214000000	1067.622881	11	200
1962	48726027	163000000	1192.30855	41	137
1963	67063373	214000000	1409.149274	48	152
1964	149272151	272000000	2013.432318	74	135
1965	375376390	491000000	3208.218422	117	153
1966	700368316	1669000000	5893.920219	119	283
1967	1416009647	2337000000	10480.61564	135	223

Fuente: elaboración propia en base a FUNSA, Memoria y Balance, 1958, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967; para Caucho 1955 en Bertola, 1991 p. 287; para Caucho 1956-1967 BCU, 1969, Cuentas Nacionales: 2.A.6.

9.6 Tabla de valores gráfico N° 7

Seguros contratados por FUNSA al Banco de Seguros del Estado por maquinaria, mercadería y edificios, 1974-1988	
año	millones de U\$S
1974	35
1975	35
1976	46
1977	53
1978	58
1979	62
1980	99
1981	110
1982	100
1983	85
1984	85
1985	85
1986	87
1987	85
1988	87

Fuente: FUNSA, Memoria y Balance, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988.

9.7 Tabla de valores del gráfico N° 8

Evolución de exportaciones de FUNSA,1973-1998	
Año	millones de U\$S
1973	1
1974	3
1975	4
1976	6
1977	7
1978	7
1979	10
1980	10
1981	17
1982	7
1983	3
1984	2
1985	2
1986	1
1987	4
1988	7
1989	9
1990	13
1991	9
1992	9
1993	10
1994	10
1995	16
1996	12
1997	14
1998	12

Elaboración propia en base a FUNSA, Memoria y Balance, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977. 1978, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988. 1989, 1990, 1991, 1992, 1993. 1994, 1995, 1996, 1997, 1998.

9.8 Tabla de valores del gráfico N° 9

Salario Real Comparado FUNSA, Textil y Uruguay, 1975-1996 (nuevos pesos constantes de 1985)							
año	FUNSA	TEXTIL	Salario Nominal	IPC 1985 INE	FUNSA	TEXTIL	Salario Nominal
	nuevos pesos corrientes de 1985				nuevos pesos constantes de 1985		
1975	216	648	443	2	13016	39123	26759
1976	361	878	618	2	15596	37868	26646
1977	412	1201	850	4	11312	32944	23319
1978	448	1799	1181	5	8423	33807	22186
1979	648	2792	1780	10	6647	28647	18263
1980	1327	4037	2752	14	9532	28998	19770
1981	2500	4037	3979	18	13887	22428	22103
1982							
1983							
1984	5081	14389	8296	55	9299	26336	15185
1985	6619	26950	16578	100	6619	26950	16578
1986	21365	47022	31363	171	12520	27555	18378
1987	40144	76602	55460	268	14956	28539	20662
1988	77718	139791	91608	454	17133	30816	20194
1989	155783	289038	169091	858	18153	33681	19704
1990	315632	600398	334078	1965	16064	30558	17003
1991	549966	1050188	723904	3565	15426	29457	20305
1992	675964	1624009	1265528	5665	11932	28666	22338
1993	1116297	2216371	2013029	8660	12890	25593	23245
1994	1833759	3171228	2942064	12480	14693	25410	23573
1995	2318385	4058948	4054540	16903	13716	24013	23987
1996	2840000	4614863	5211070	21017	13513	21958	24795

Fuente: Elaboración propia en base a FUNSA (obreros y trabajadores semi calificados), Libros de Egresos e Ingresos (1975/2002); Textil: Camou y Maubrigades (2012); Salario Nominal Uruguay: Bértola, Calicchio, Camou y Porcile (1998).

9.9 Tabla de valores del gráfico N° 10

Índice de Volumen Físico de Manufacturas del Caucho, Uruguay, 1970-1991 (1983=100)			
Año	IVF base 1978	IVF base 1983	Índice de Volumen Físico de Manufacturas del Caucho
1970	66.1		139
1971	59		124
1972	66.5		139
1973	72		151
1974	86.2		181
1975	90.8		190
1976	74.1		155
1977	90		189
1978	100		210
1979	109.2		229
1980	112.1		235
1981	88.3		185
1982	39.3		82
1983	47.7	103.1	100
1984	58.8	129.625	129.625
1985		123.575	123.575
1986		156.3	156.3
1987		178.45	178.45
1988		182.9	182.9
1989		161.775	161.775
1990		174.1	174.1
1991		144.5	144.5

Fuente: Elaboración propia, para el período 1970-1984 BCU, 1989, p 41. Y para 1983-1991 BCU (ponderaciones 1983 en base a índices del INE reponderados) Banco de Datos de la FCS (2017).

9.10 Tabla de valores del gráfico N° 11

Valor Bruto de Producción de FUNSA 1978-1987					
en nuevos pesos				en miles de nuevos pesos de 1985	
Año	FUNSA	CAUCHO	IPC 1985	FUNSA	CAUCHO
1978	269265708	239000000	3.6882892	73005.58376	64799.69042
1979	389039398	443000000	5.6212798	69208.33204	78807.67668
1980	687721777	713000000	10.1034397	68068.08378	70570.02608
1981	907068903	735000000	14.2254863	63763.64819	51667.82949
1982	710794337	373000000	18.1995689	39055.55891	20494.9909
1983	628436991	1464000000	25.0538819	25083.41799	58434.05857
1984	1323978292	2835000000	35.2606936	37548.27704	80401.14105
1985	2423766944	5014000000	57.2934754	42304.41472	87514.32803
1986	4705849830	10690000000	105.65	44541.88197	101183.1519
1987	8994694830	19779000000	177.38	50708.61895	111506.3705

Gráfico XX: Elaboración propia en base a FUNSA, Memoria y Balance, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987; para caucho 1970-1982 en BCU, Producto e Ingreso, p 11 y para 1983-1987 en BCU, 1997: 94-98 cuadros 1.3.4.1 a .5.

9.11 Tabla de valores gráfico N° 12

Ocupación de FUNSA y el Rama Caucho y sus Manufacturas 1980-1988									
año	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
FUNSA	2050	2000	1604	950	1409	1507	1589	1689	1584
Caucho	3600	3127	2508	2353	2465	2565	2697		2657

Fuente: Elaboración propia en Base a FUNSA, Memoria y Balance 1980. 1981, 1982. Saldo neto en libro de Egresos e Ingresos 1975-2001. Caucho y sus manufacturas: Banco de Datos FCS, 2017.

9.12 Tabla de valores del gráfico N° 13

Trabajadores de FUNSA 1990-2001												
año	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Trabajadores	1287	1126	752	713	s/d	s/d	s/d	750	640	200	560	250

Fuente: elaboración propia en base a FUNSA, Saldo Neto de Libros de Egresos e Ingresos de FUNSA; FUNSA, Memoria y Balance 1991/1992 y 1992/1993; 1997: estimación de Luis Romero para este trabajo; 1998: El País, 23 de mayo de 1998; 1999: La mañana 4 de noviembre de 1998 y La República, 11 de setiembre de 1999; 2000: El País, 24 de abril de 2001; 2001: La Juventud, 5 de junio de 2001.

9.13 Tabla de valores del gráfico N° 14

Valor Bruto de Producción FUNSA, 1975-1997						
AÑO	Valore Bruto de Producción de FUNSA	moneda	Valor Bruto de Producción de FUNSA en Nuevos Pesos	IPC 1985	Valor Bruto de Producción de FUNSA	Valor Bruto de Producción de FUNSA (millones de)
					nuevos pesos constantes de 1985	
1975	74085339	Nuevos \$	74085339	2	4473805306	4474
1976	110498070	Nuevos \$	110498070	2	4767441645	4767
1977	181483321	Nuevos \$	181483321	4	4978438527	4978
1978	269265708	Nuevos \$	269265708	5	5058866230	5059
1979	389039398	Nuevos \$	389039398	10	3991081790	3991
1980	687721777	Nuevos \$	687721777	14	4939895309	4940
1981	907068903	Nuevos \$	907068903	18	5036647646	5037
1982	710794337	Nuevos \$	710794337	22	3274474660	3274
1983	628436991	Nuevos \$	628436991	33	1910808384	1911
1984	1323978292	Nuevos \$	1323978292	55	2423261831	2423
1985	2423766944	Nuevos \$	2423766944	100	2423766944	2424
1986	4705849830	Nuevos \$	4705849830	171	2757603182	2758
1987	8994694830	Nuevos \$	8994694830	268	3351102727	3351
1988	17397668665	Nuevos \$	17397668665	454	3835211222	3835
1989	26498608356	Nuevos \$	26498608356	858	3087840071	3088
1990	88408210000	Nuevos \$	88408210000	1965	4499580621	4500
1991	100838439892	Nuevos \$	100838439892	3565	2828409062	2828
1992	129355927356	Nuevos \$	129355927356	5665	2283274126	2283
1993	200744233	Peso Uruguayo	200744233000	8660	2317990467	2318
1994	162390036	Peso Uruguayo	162390036000	12480	1301155295	1301
1995	348653768	Peso Uruguayo	348653768000	16903	2062681214	2063
1996	283560386	Peso Uruguayo	283560386000	21017	1349218457	1349
1997	457632821	Peso Uruguayo	457632821000	22061	2074366419	2074

Fuentes: Elaboración propia en base a Valor Bruto de Producción como ventas totales de mercadería, FUNSA, Memoria y Balances, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997.

Notas

¹ Por más información sobre *FUNSA Cooperativa* ver: <http://www.funsa.uy/>

² Para North (1981) las instituciones son las reglas de juego que determinan qué pueden hacer los jugadores, con los precios como elemento dinámico, que altera sus motivaciones, en 1991, North agrega como fuente de cambio las diferencias de los individuos, acercándose a la racionalidad de los agentes de la teoría neoclásica. Sin embargo, con el tiempo North abandonaría la idea del determinismo de las estructuras de precios sobre la composición de los arreglos institucionales (Simoes de Souza, 2017: 63).

³ A. Schootter las instituciones se definen como el comportamiento que sigue las reglas; J. Hollingsworth presenta la primacía de las instituciones como las normas, reglas, convenciones, hábitos y valores de una sociedad y casi con estabilidad frente a los cambios históricos, estando susceptible a los arreglos hechos por los agentes; Hodgson las entiende como sistema duradero de reglas establecidas que estructuran las relaciones sociales proponiendo un sistema de causas “de arriba para abajo” que dan un conjunto de posiciones a los individuos a otro de “abajo para arriba” que sustituyen aspectos puntuales de las instituciones (A. Schootter (1981: 155); J. Hollingsworth (2003: 131-132); Hodgson (2001: 104) en Simoes de Souza, 2017: 64).

⁴ Para Marx (1857), sería una inversión metodológica: las relaciones de poder de las estructuras de clases, de la que derivan las relaciones sociales de producción y de los conflictos derivan normas, reglas y regulaciones, Weber (1922) daría atención a los elementos culturales establecidos en las relaciones económicas al constituir las reglas de juego. Werner Sombart (1902) y Joseph Schumpeter (1942) levantaron la cuestión de la acción individual, dando identidad a los freerider, elemento libre de North, aunque sus ideas se asemejan a Veblen. Pero tienen en común la primacía de las relaciones sociales frente a la formación de las normas. En relación a la primacía de las necesidades sociales frente al desarrollo histórico en la mudanza de las instituciones, tanto Marx como Weber, en favor del análisis histórico para comprender las necesidades sociales. Una defensa engañosa del concepto de instituciones de la NEI diría que en el caso de North sirve para el corto plazo y en el del segundo en el largo plazo. Simoes de Souza (2017: 64-67).

⁵ Se ha tomado la base de datos INE recuperada de: <http://www.ine.gub.uy/ipc-indice-de-precios-al-consumo>. En particular debo agradecer a Melissa Hernández por el apoyo para resolver el deflactor implícito del IPC 1936.

⁶ Para una historia de la prensa en Uruguay se puede ver Álvarez, 2008.

⁷ Para una metodología de la historia oral ver Thompson, 1988.

⁸ Usinas Termoeléctricas del Estado.

⁹ En entrevista realizada a Pelayo Arocena para este trabajo.

¹⁰ Los firmantes de la adhesión fueron: Ing. José Serrato, Dr. Juan José Amézaga, Sr. Luis Batlle Berres, Dr. Alfeo Brum, Antonio Rubio, Dr. Roberto Berro, Dr. Alvarez Cina, Dr. Alberto Guani, Dr. Alberto Brause, Dr. Eduardo Blanco Acevedo, Dr. Eduardo Acevedo Álvarez, Dr. Pedro Manini Ríos, Es. Hector A. Gerona, Juan Carlos Gómez Folle, Dr. César Charlone, Ing. Juan P. Fabini, Dr. José Irureta Goyena, Dr. Luis Surraco, Dr. Justino J. de Aréchaga, Miguel Campomar, Dr. Benigno Paiva Irisarri, Juan C. Raffo Frávega, Dr. Gervasio de Posadas Belgrano, Dr. Dardo Regules, Dr. Ignacio Zorrilla de San Martín, Dr. Adolfo Folle Joanicó, Mario Dupont Aguiar, Embajador Guillermo Rulli, Ministro Marqués de Saavedra, Embajador del Paraguay Dr. Venancio López; Ministro de Holanda Dr. Texeira de Mattos, Carlos Sapelli, Dr. Fructuoso Pittaluga, Dr. Daniel Castellanos, Dr. Raúl Eduardo Baethgen, Américo Beisso, Esc. Alberto Minetti Tassano, Dr. Alberto Mañé, Dr. Carlos Manini Ríos, Pedro P. Pérez Marexiano, Dr. Arturo Lerena Acevedo, Sr. Fernando Fariña, Dr. Eduardo Rodríguez Larreta, Pedro Staricco, José A. Cuadros, Dr. Francisco Rodríguez Larreta, Esc. Alberto Areco, Saturnino Fernández, Dr. Diego Arocena Capurro, Dr. Alberto Zubiria, Embajador Abelardo Sáenz, Dr. Gilberto Sáenz, Carlos Sanguinetti, Alberto Puig, Dr. Nilo N. Berchessi, Senador Eduardo Víctor Haedo, Dr. Salvador Ferrer Serra, Senador Atílio Arrillaga Safons, Dr. Julio Carrere, Dr. Julio Carrere Sapriza, Dr. Gabriel Terra, Dr. José Iraola, Dr. José Canabal, Esc. Pascual Quagliatta, Dr. Lorenzo Vicens Thievent, Arq. Jorge R. Bonino, Dr. Ruben Trelles, Dr. Julio César Benítez, Raúl Sáenz, Dr. Alberto Domínguez Cámpora, Gral. Pedro Siaco, Dante R. Peirano, Dr. Julio A. Bauzá, Dr. Carlos Real de Azua, Dr. Raúl Jude, Dr. Ricardo Vecino, José Brunel, Gral. Julio A. Roletti, Marcos Batlle Santos, Dr. Vidal Manuel Lussich Nin, Ariosto D. González, Dr. Rafael Schiaffino, Dr. Julio López Estévez, Dr. Miguel A. Pringles, Dr. Vicente Mora Rodríguez, Felipe Montero, Jorge Mac Lean, Dr. Luis Mattiauda, Saúl Mozzeria, Arnaldo Abarcon, Adolfo P. Mondino, Julio Carlos Netto, Dr. Daniel Rodríguez Larreta, Dr. Toribio Olaso, Héctor Payssé Reyes, Prof. Juan C. Quinteros Delgado, Dr. Constante R. Turiello, José María Peña, Daniel Herrera y Thode, José María Peña, Alberto Luis Larravide, Alvaro Risso, Luis Fernández, Ing. Santiago Damonte, Ing. Alberto Odriozola, Ing. Horacio Gutiérrez, Ing. Salvador Massón, Ing. Manuel E. Lugaro, Ing. Luis Giorgi, Ing. Rodolfo Arocena, Dr. Mario Esteban Crespi, Ing. Raúl Costemalle, Raúl Fernández Lladó, Ing. Vicente Ponce de León, Dr. Francisco Panizza, César Alvarez Aguiar, Dr. Francisco de Ferrari, Alfredo Sollazzo, David ABella, Marcelo Tambar, Alberto Martínez Cortijo, Diego A. Roldós, Juan Carlos Pastori, Anibal Blanc, Juan C.

Carvallido, Hugo E. Frávega, José M. Solari Montaldo, Carlos E. de Baeremaeker. En prensa de 1953 s/d, citado por González, 1991: 37.

¹¹ González Sierra indica: “-según Vivian Trías- formaba parte de la ‘constelación del latifundio’ registrando la propiedad de 12.097 hás., y estaba casado con Esther Narbono que registraba 2.700 hás. Además controlaba -decía Trías- o figura en los siguientes Directorios: Frigorífico Modelo con 37.297 hás., Maltería del Norte S.A., MAUSA, Lana Uruguaya Pedro Sáenz S.A., Cervecería y Maltería Paysandú S.A., Procarsa S.A., Médano Inmobiliaria S.A (junto a Mauricio Litman y con el Dr. Luis Brause como Síndico), Edificadora y Financiera S.A. y Fibravegetal S.A.” en González Sierra, 1991: 3.

¹² En 1936 año establece junto a su hermano una hilandería y tejeduría, con un capital autorizado de dos millones y medio de pesos, un emprendimiento netamente familiar y que se transforma en 1944 en Lana Uruguaya Pedro Sáenz Hnos. En 1938 integraba el directorio de Industrializadora de Calzados S.A., que como veremos era parte de las inversiones de FUNSA y que convenientemente era abastecida por insumo por Lana Uruguaya de forros de zapatos y botas. Por esa época integra también el directorio de Industria Nacional de Aceites y era accionista junto a Irureta Goyena (miembro de la élite local) de MAISA (Montevideo American Imports S.A.) “En esta segunda etapa profundizó las inversiones de industrias que empleaban materia prima nacional de origen agrario, (textil, fábrica de calzado, aceitera) y que trato de integrar con las actividades desarrolladas por la fábrica de neumáticos” En la década de 1950 ya contaba junto doce mil hectáreas propias, también era propietario de bienes inmobiliarios siendo vocal de la Compañía Parque Balneario Solis S.A: (1950), a su tiempo de integrar nuevos directorios en Frigorífico Modelo, Cervecería y Maltería Paysandú S.A. (cerveza Norteña), Fibra Vegetal S.A., Médano Inmobiliaria. Aglutina empresarios, presidiendo la Comisión Directiva del Centro de Fabricantes de Bebidas sin alcohol (fundada en marzo de 1934) y entre 1936 y 1939 directivo de la Cámara Nacional de Comercio (Jacob; 2000: 452).

¹³ En entrevista realizada para este trabajo.

¹⁴ “En la década del 50 se utilizó masivamente el rayón y a partir de 1960 se extendió unánimemente el uso de telas de nylon.” FUNSA, Memoria y Balance, 1980, s/p.

¹⁵ Los Consejos de Salarios suponen la negociación tripartita de la remuneración que reciben los trabajadores, para una explicación de su surgimiento en Uruguay ver Sarthou (2004), para un análisis comparativo sobre sus resultados se puede ver Fernández Caetano (2012).

¹⁶ En “La Obra Social de FUNSA” publicando en el Diario La Mañana el 23 de marzo de 1946 puede leerse “EL PORQUE DE ESTA PUBLICACIÓN: LLEVADA POR LAS CIRCUNSTANCIAS, -Y MUY A PESAR-, F.U.N.S.A. SE HA VISTO OBLIGADA A SOBRECARGAR SU DEDICACIÓN AL FECUNDO TRABAJO, CON LA INGRATA TAREA DE SALIR A DESVIRTUAR POR LA PRENSA INFORMACIONES TENDENCIOSAS QUE INTENTARON DESPRESTIGIAR ANTE LA OPINIÓN PÚBLICA. COMO ESA PREDICA INTERESADA Y FALAZ, DESPUÉS DE ARRASAR INFRUCTUOSAMENTE CONTRA TODOS LOS ASPECTOS TÉCNICOS DE NUESTRA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, HA PRETENDIDO COMO NUEVO RECURSO, HACERNOS APARECER COMO UNA INSTITUCIÓN ABURGUESADA Y RETRÓGRADA EN SUS RELACIONES CON EL CAPITAL Y EL TRABAJO, ES POR PRIMERA Y ÚLTIMA VEZ, FUNSA EXPONDRÁ PÚBLICAMENTE EL RÉGIMEN SOCIAL QUE PATROCINA Y SOSTIENE EN SUS ESTABLECIMIENTOS DESDE LA FECHA DE SU INICIACIÓN. ESTAS DECLARACIONES QUE F.U.N.S.A SE VE OBLIGADA A FORMULAR, LAS EXPONE COMO DEBIDA SATISFACCIÓN A LOS PODERES PÚBLICOS, A LA OPINIÓN GENERAL Y A LA MASA TRABAJADORA DEL PAÍS, SIN VANIDAD NI ALARDES, PERO SI CON EL LEGÍTIMO ORGULLO PATRIÓTICO, DE CUMPLIR REALMENTE CON TODOS SUS DEBERES DE SOLIDARIDAD SOCIAL.” (mayúsculas del original)

¹⁷ Para la fabricación de neumáticos: dos Bag O Matic (pasajeros y HS), balanceadora, cuatro tambores para armar, equipo separador de negro de humo (un producto necesario para la fabricación de neumáticos), dos zorras elevadoras, ocho moldes para cubiertas (Idem, Acta N° 1402, julio de 1970).

¹⁸ Idem, Acta N° 1261, julio 1967: 721. La Asociación Latinoamericana de Libre Comercio fue creada con el objetivo de reducir aranceles y aumentar los países firmantes del Tratado de Montevideo en 1960, posteriormente fue sustituida por ALADI, ver: <http://www.aladi.org>

¹⁹ Productos terminados no comercializables.

²⁰ Para una referencia de Titan ver Aguirre, Dellepiane & Duarte, 2004: 63.

²¹ “En diálogo con Búsqueda, Martínez dijo que el resultado del plebiscito fue una ‘derrota’ de la dirección, ‘no del gremio’, y que ‘gran parte de este problema no se hubiera dado si nosotros tuviéramos protección para la actividad sindical’. ‘Vistos los resultados ahora me encuentro con las manos vacías e incluso peor que cuando asumí la presidencia del gremio, sostuvo el dirigente de 46 años. Martínez dijo que si al inicio del conflicto hubiera tenido la experiencia que acumulo en estos cuatro meses, ‘hubiera optado directamente una negociación por una indemnización económica para algunos dirigentes, seguro los resultados hubieran sido mejores.’” en “La dirección sindical de FUNSA quedó debilitada luego de ser derrotada en plebiscito; según su presidente fueron chambones”, Búsqueda, 3 de diciembre de 1998: 19.