

**5tas. Jornadas Uruguayas de Historia Económica**  
**Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE)**  
**Montevideo, 23 al 25 de Noviembre**  
**Simposio 11. Cambio tecnológico y eficiencia en las agriculturas latinoamericanas**  
**(1850-2000)**

**La reconversión vitivinícola uruguaya: impulso empresarial y frenos institucionales (1976-1982)**

Daniele Bonfanti

Centro de Estudios Interdisciplinarios Latinoamericanos (CEIL), Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UDELAR – Sistema Nacional de Investigadores ANII

Dirección electrónica: tanobonfanti@gmail.com

**1. La reconversión vitivinícola: estudios incipientes e historias oficiales<sup>1</sup>**

Este trabajo representa una primera aproximación al proceso de reconversión vitivinícola llevado a cabo entre la mitad de la década de 1970 y la de 1990. De manera específica, intentaré examinar el marco de las políticas institucionales dirigidas a superar el estancamiento que estaba enfrentando el sector, en comparación con la estrategia efectivamente llevada a cabo por una empresa particularmente representativa, por volumen de producción y de inversión. En este marco, intentaré explorar aquellos factores que incentivaron y obstaculizaron la incorporación de nuevas tecnologías, con el fin de reconstruir las redes de información técnica que se constituyeron en el período, los patrones de inversión y los efectos que la transformación tecnológica provocó en el sector.

Más allá de su carácter incipiente, este acercamiento se ha enfrentado con la casi absoluta ausencia de antecedentes, que tiene que interpretarse en dos sentidos.

En un primer nivel, hay que señalar la inexistencia de estudios historiográficos sobre la reconversión vitivinícola. La literatura sobre el tema se limita a algunos análisis sociológicos realizados a mitad de los años noventa que, a partir de una lectura unívoca de los relevamientos estadísticos, propusieron unos elementos explicativos que terminaron constituyéndose en los pilares de la interpretación – consensuada entre investigadores, instituciones y agentes exitosos del sector - del fenómeno.

En estos textos se consideraba que la reconversión vitivinícola hubiese comenzado a finales de la década de 1980 como consecuencia del acercarse de la puesta en marcha del MERCOSUR. La firma del Tratado de Asunción en 1991 representaba, así, el factor propulsor que había obligado a promover las debidas transformaciones. Y éstas estaban aconteciendo mientras el sector se encontraba en una situación de particular fragilidad y escasa preparación, debido a rasgos intrínsecos – rigidez de las inversiones en vitivinicultura – y extrínsecos - la rigurosa fiscalización frente a la deficiente planificación existente en Argentina -. En este sentido, y retomando las consideraciones de algunos empresarios al respecto, se insistía en que los plazos para la

---

<sup>1</sup> Quiero agradecer la amabilidad y la disponibilidad de la Fundación Zonamérica y de la empresa Altenix y, de manera particular, del Ing. Agr. Alberto P. Fossati, Soledad Anguita, Fernando Castellanos, Carlos Mari, Jorge Mutio, Guillermo Lacroix y Raúl Vespa.

puesta en marcha del tratado habían sido demasiado rápidos (Schonebohm, 1994:78) y en que la vitivinicultura era uno de los sectores “*más expuestos*” (Blanco, 1995:1) a unos posibles efectos negativos provocados por la integración.

El diagnóstico del sector en estos textos presenta una subyacente polarización interpretativa. Por un lado, la constatación de que no existían alternativas a las modificaciones pautadas y determinadas por la integración económica regional, que implicaban la mejora del producto tanto en su fase agrícola como industrial y comercial. Por el otro, una melancólica comprobación de que la reconversión hubiese llevado a una inevitable transformación de la estructura productiva sectorial, que implicaba una fuerte concentración e integración vertical y el consecuente abandono de un número muy elevado de pequeños productores (Piñeiro – Riella – Hein, 1996).

Esta dualidad interpretativa escondía apenas un patente pesimismo sobre la evolución futura de la vitivinicultura uruguaya y su misma supervivencia (pesimismo compartido en la época por muchos sectores políticos), y, más en general, sobre las características del mismo proceso de integración (Hein, 1996).

En este marco se insistió en la envergadura de los lazos familiares en contextos vitivinícolas, algo que llevó a subrayar la importancia de factores culturales, por otro lado definidos muy genéricamente, que resultaban determinantes a la hora de enfrentar el proceso de reconversión (Filardo, 1995). Asimismo, se subrayaban las potencialidades de los nuevos organismos institucionales – fundamentalmente el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) creado en noviembre de 1987 – sobre cuya actuación y directivas los estudios manifestaban, a la vez, una cierta expectativa y una tangible decepción (Piñeiro – Filardo – Bianco – Hein, 1993; Piñeiro – Riella – Hein, 1996)<sup>2</sup>.

El hecho de que, inesperadamente, la reconversión terminó siendo exitosa en varios sentidos – y, particularmente, en los aspectos que se habían marcado como principales, es decir la mejora de las cepas cultivadas, de la calidad de los vinos y de las redes de comercialización – llevó a la formulación, por parte de los actores exitosos del proceso, de una “*historia oficial*” con rasgos fuertemente autocelebrativos, que retomaba porciones de estos análisis. Frente al desafío del MERCOSUR, unas competentes políticas institucionales acompañadas por la enérgica actuación de empresarios renovadores hicieron posible una rápida y eficaz transformación del sector.

Por otra parte, al descubrir la existencia de una primera reconversión acontecida a principios del siglo XX, debido a la respuesta a la epidemia de filoxera<sup>3</sup>, se construyó una lectura funcional de la trayectoria del sector. La vitivinicultura uruguaya terminaría caracterizándose, así, por dos fases de auge en su nacimiento (1870-1914) y su culminación (años noventa del siglo pasado), caracterizadas por una fuerte preocupación para la calidad de las cepas plantadas y la elaboración de vinos finos. Estos dos momentos de esplendor estarían separados por un largo período con rasgos diametralmente opuestos (1914-1991), debido a la política intervencionista del Estado,

---

<sup>2</sup> El INAVI se creó el 10 de noviembre de 1987 en el marco del Presupuesto General del Estado de aquel año. Más allá de la existencia de un consenso generalizado sobre la constitución de esta nueva institución, el hecho de que la ley de creación se insertara en el presupuesto estatal para el año 1988 limitó claramente el debate y la discusión parlamentaria (RNL, 1987 t.I:694-698).

<sup>3</sup> La filoxera es una enfermedad de la vid provocada por el pulgón *Viteus vitifoliae* (antes llamado también *Phylloxera vastatrix*). Introducido en Europa en la segunda mitad del siglo XIX, se extendió rápidamente desde Francia a toda Europa. La única posibilidad de combatir la plaga es reimplantando las vides en un pie americano, algo que implicó una completa reconversión del sector. En Uruguay, la filoxera fue detectada por primera vez en 1888 en Salto y en 1893 en Canelones. A partir de esa fecha se diseminó por todo el país. Los datos estadísticos y las fuentes indican que a finales de los años diez la reconversión se había cumplido en casi todo el territorio nacional.

que distorsionó la calidad de un producto que solamente un mercado libre y fuertemente competitivo podía volver a otorgar.

De algún modo, este discurso oficial invirtió las características de la reconversión. Aunque, sin dudas, la reducción de aranceles y otras barreras comerciales se constituyó en un impulso que aceleró este proceso, las políticas de fomento de la producción de vinos finos de calidad superior y de participación en el mercado internacional ya estaban planteadas por algunos productores que, una década antes de que se creara el INAVI, comenzaron a llevar a cabo un proceso de fuerte tecnificación y de reconversión de las plantas.

Como ha señalado Blum (2003), aunque la elaboración de vinos de elevada calidad fue presentada como un recurso colectivo que acompañó la elaboración de la imagen del país como “país vitivinícola”, las políticas institucionales estuvieron impregnadas por la lógica y los intereses de un restringido sector de bodegueros fuertemente integrados, que entre 1974 y 1976 llevaron a cabo estrategias que caracterizaron el desarrollo general posterior.

Esta superposición, por un lado permitió borrar las profundas diferencias internas al sector entre los diversos agentes de la cadena productiva. Y, por el otro, fortaleció y reafirmó el proceso de reestructuración tecnológica que, de esta manera, se transformó en un “recorrido obligado” para la totalidad del sector debido a un factor externo (la constitución del MERCOSUR) y no en un proceso pautado y conducido por agentes económicos específicos. Consecuentemente, algunos de los efectos de la reconversión – concentración productiva; abandono, por parte de muchos productores, de la vitivinicultura; persistencia, al lado de líneas de vinos finos, de la elaboración de productos de calidad inferior que, sin embargo, garantizan la supervivencia de las empresas – son simplemente olvidados, en pos de una reconstrucción lineal que, al ser aceptada unánimemente, demuestra su indiscutible eficacia.

Un conjunto de datos confirma que el proceso de reconversión ya estaba en marcha antes de la constitución del INAVI y del comienzo del proceso de integración. Como se verá más adelante, los criterios básicos de la transformación productiva habían sido pautado a principios de la década de 1970 por un restringido pero representativo grupo de productores, nucleados en el Centro Regional de Experimentación Agropecuaria (CREA) sobre vitivinicultura. En este período algunas empresas pioneras estaban procesando una radical metamorfosis en las cepas en producción. Algunas de estas bodegas procedieron a la implantación de viveros para adaptar plantas de elevada calidad a la realidad geoclimática del país. Asimismo, demostraban una gran preocupación para la importación de innovaciones técnicas y para la contratación de técnicos extranjeros destinados a capacitar al personal.

Algunos datos del Censo vitícola realizado en diciembre de 1991 confirman que determinados elementos que caracterizaron la reconversión se estaban consolidando. Por ejemplo, los guarismos indicaban el importante incremento de las plantas de *vitis vinifera*, 49,5% del total de las cepas en producción, que había acontecido en los últimos 14 años. Asimismo mostraban que el 27% de los viñedos tenía menos de 10 años de implantación, frente al 19% con entre 11 y 20 años, al 35% con entre 21 y 40 años y el 19% de más de 40 años.

El conjunto de las cifras señala una clara incidencia de viñedos antiguos, con importantes problemas de virosis y, por ende, los consecuentes efectos negativos en sus rendimientos y en sus costos de producción. Pero indica también que poco más de un cuarto de las viñas habían sido renovadas en el decenio anterior.

En el mismo sentido, el hecho de que la mitad de las cepas en producción todavía estaba representada por híbridos productores constituía un dato negativo para la

calidad de los vinos. Sin embargo, el hecho de que la otra mitad estaba constituida por cepas de *vitis vinifera* y que éstas se encontraban en los viñedos más jóvenes representa un indicio de que el proceso de transformación del sector ya se había emprendido, a pesar de una intervención casi ausente por parte de las instituciones.

Los datos del censo de 1991, además, sugieren el perfil de estos innovadores. Eran productores integrados, en el sentido de que poseían viñedos y bodega, con una capacidad de elaboración claramente superior a los 250.000 litros, que tenían la capitalización suficiente como para comprar uva a terceros en casos de merma de la materia prima (Piñeiro, Riella, Hein, 1996:10-11).

El descubrimiento de que el proceso de reconversión vitivinícola encuentra sus orígenes en la década de 1970 plantea el segundo nivel de problemas para el examen historiográfico, ya que, al cruzarse con el estudio de la política económica de la dictadura cívico-militar de 1973-1985, se enfrenta con un tema sobre el cual existen evidentes vacíos que solamente en los últimos años se han comenzado lentamente a llenar.

Frente a una cierta vivacidad demostrada en relación al análisis del desarrollo político del período, los estudios sobre la política económica de la dictadura cívico-militar de 1973-1985 son todavía incipientes. En algunos textos, que se remontan a los primeros años del retorno a la democracia, es posible encontrar una lectura que, a partir de los indiscutibles rasgos de liberalización del mercado financiero que tomó la economía uruguaya durante la dictadura, considera a este período como el de la primera etapa de implantación del neoliberalismo (Astori, 1982; Piñeiro, 1985; Notaro, 1984b).

Esta interpretación ha recibido – y sigue recibiendo – un consenso bastante difundido, que solamente estudios más recientes comienzan a poner en discusión. Estos nuevos análisis insisten en que el conjunto de medidas llevadas a cabo por la dictadura en ámbito de económicos tuvieron, como característica general, una marcada incoherencia, tanto que sería difícil poder definir a la política económica como propulsora de un “modelo” propiamente dicho (Yaffé, 2010). A diferencia de lo acontecido con la represión y las violaciones de derechos humanos, donde por cierto no faltó planificación y continuidad, en economía las orientaciones fueron menos claras.

Aunque controlada por periódicos “cónclaves”, la guía de la economía quedó a cargo de un grupo de civiles. Estos colaboradores tuvieron una cierta libertad en la programación. Pero los mandos militares se reservaron la función de aprobar, detener o moderar las medidas más liberales de los técnicos, que tuvieron un absoluto éxito en la implantación de algunas directivas (en ámbitos de política monetaria) pero también numerosas resistencias en el caso de otras (política comercial, fiscal y de precios). De manera particular, la ocupación por parte de militares de la dirección de los entes autónomos representó una modalidad de freno y desaliento para posibles planes de reforma del sector público y/o de privatización que, probablemente, el grupo de técnicos civiles que participaron en el proceso dictatorial estaba ideando (Finch, 2005:275)<sup>4</sup>.

Por otra parte, hasta 1978 las directivas económicas siguieron sustancialmente al Plan Nacional de Desarrollo, elaborado en 1972 por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República, dirigido fundamentalmente a combatir la inflación y el estancamiento y enmarcado en un paradigma económico que se estaba experimentando desde la reforma monetaria y cambiaria de 1959, primera etapa del

---

<sup>4</sup> Además de una persistente tradición estatista, y de las exigencias de generar consenso a través de medidas clientelares a varios niveles, entre los mismos militares existieron probables tensiones sobre el “modelo” a seguir, ya que ejercieron su atractivo tanto los “éxitos” liberistas y monetaristas argentinos como los “éxitos” industrialistas y desarrollistas brasileños.

lento y contradictorio proceso de apertura de la economía<sup>5</sup>. En este sentido, las medidas promovidas por la dictadura representarían la versión autoritaria y antidemocrática de una fase de transformación que ya estaba en curso (Yaffé, 2009).

Los cambios más evidentes comenzaron a vislumbrarse a partir de 1978, fecha a partir de la cual es manifiesto el intento de transformar al país en una plaza financiera regional. Luego de 1982, año en que se decidió abandonar el ancla cambiario con el dólar, las improvisadas directivas económicas dependieron mucho de las recomendaciones de los organismos internacionales y, fundamentalmente, de las negociaciones con los partidos políticos sobre las modalidades del retorno al sistema constitucional. El hecho de que, particularmente en ámbitos de política financiera y bancaria, las transformaciones promovidas durante la dictadura persistieron una vez retomado el sistema democrático, parecería indicar que existía en buena parte del espectro político un cierto consenso en el privilegiar estos sectores, más allá de que la situación en los años ochenta limitaba fuertemente la libertad de acción de los gobiernos particularmente en ámbito de política económica.

El sector agropecuario podría ser considerado como un ejemplo de esta discontinuidad y contradicciones. Por cierto existió una clara intencionalidad para promover la exportación de productos agropecuarios (tradicionales y/o nuevos. Sin embargo, tampoco en este caso el gobierno dictatorial se caracterizó por una excesiva coherencia. Las liberalizaciones fueron acompañadas por proyectos caracterizados por lo que Notaro (1984a:25-29) ha definido de “*intervencionismo reestructurador*”, como fue el caso del sector pesquero y, como se verá luego, el de la vitivinicultura.

Esta fase del intervencionismo se caracterizó tanto por las tradicionales políticas de control estatal, como por nuevas instrumentaciones tendientes a estimular nuevos ámbitos productivos todavía no explotados. Las providencias se fundamentaron en estímulos crediticios y fiscales y por el intento de condicionar los precios relativos, de manera de que la depresión de los salarios, un cierto nivel de inflación y el tipo de cambio favorable otorgaran la competitividad suficiente para ofrecer buenos niveles de rentabilidad.

La aceptación de la inflación, por otra parte, chocaba con una de las principales metas declaradas por los diferentes equipos económicos de la dictadura – justamente la identificación de la inflación como principal problema de la economía junto al estancamiento – que, luego de las reformas del mercado financiero, fue teóricamente abandonada, ya que en un nivel de inflación relativamente elevado fue el factor que garantizó, parcialmente, una cierta competitividad a los productos agropecuarios de exportación.

### **Hacer vino en dictadura: soluciones para el estancamiento vitivinícola**

A pesar de que la vid representó y representa un cultivo con una reducida representatividad en el conjunto del sector agrícola – la extensión de cultivo jamás superó el 2-3% de la totalidad del área destinada a agricultura y estuvo fuertemente concentrada en el sur del país – la vitivinicultura uruguaya demostró un importante dinamismo, particularmente hasta los años veinte.

Surcida ex novo en la segunda mitad del siglo XIX, logró implantarse y crecer a tasas claramente superiores a las del resto del sector agropecuario; sobrepasó la epidemia de filoxera que atacó a los viñedos en la década de 1890 a través de una rápida reconversión; superó la inicial discrepancia existente entre algunas bodegas fuertemente

---

<sup>5</sup> Proceso que, por otra parte, coincide con lo experimentado en el resto de América Latina (Thorp, 1998)

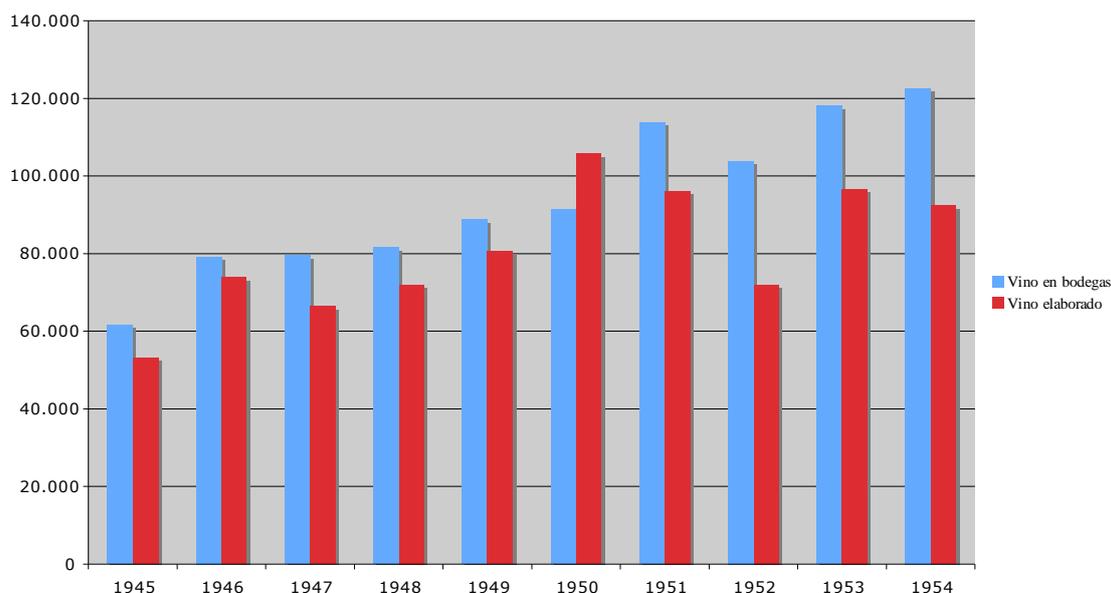
tecnificadas y con un elevado potencial de elaboración y una producción agrícola insuficiente que obligaba a una subutilización de las capacidades de las mismas bodegas; alcanzó la sustitución de importaciones luego de la Primera Guerra Mundial.

Aunque se caracterizó desde el principio por una cierta dualidad, fundamentada en un sector relativamente representativo de grandes bodegueros que poseían uno o más viñedos y en otro opuesto, más extenso, de pequeños viñateros propietarios – o no – de bodegas con limitadas capacidades de elaboración, la rápida implantación de la vitivinicultura indica una generalizada adquisición y adaptación de las técnicas, las tecnologías y el conocimiento tecnológico.

A partir de los años cuarenta, el continuo crecimiento del área de cultivo y el consecuente incremento de la cosecha, se reflejó en un aumento de la elaboración de vino que chocó con una demanda interna numéricamente reducida, fuertemente segmentada social y territorialmente, extremadamente sensible al precio y, por ende, a la sustitución de una bebida alcohólica por otra. Estos problemas eran agravados por el carácter inelástico de la oferta vitivinícola.

El fenómeno, subrayado y denunciado por los diferentes actores que intervenían en el sector, comenzó a evidenciarse con claridad a partir de 1945 [Gráfico 1].

Gráfico 1. Vino elaborado y en bodegas 1945-1954



Elaboración propia sobre base Dirección General de Estadística y Censo. *Anuario Estadístico de la República Oriental del Uruguay* (varios años)

Como se puede observar, con la sola excepción de 1950, la cantidad de vino almacenado al 1° de junio de cada año superaba ampliamente la elaborada el mismo año, indicio de una importante cantidad de restos no comercializados en las bodegas.

La modalidad estadística de medir el consumo (producción total sumada a la importada, dividida por el número de habitantes) indujo a percibir de manera distorsionada el problema. Encontramos, así, una cierta confianza en el futuro del sector en ámbitos institucional, al considerar que el consumo de vinos en el país estaba registrando un incremento constante que se debía estimular (CIDE, 1966: 181-193 y 1967:280). Esta interpretación contrastaba con la preocupación de los bodegueros, que

subrayaban la elevada presencia de stock de años anteriores que no se habían podido comercializar ni vender.

El difundido recurso a cepas de calidad inferior – resistentes a las enfermedades criptogámicas pero no a las virósicas – y la dificultad para renovar el parque industrial debido a los elevadísimos costos de importación, conspiraron para que la calidad de los vinos - tal vez no sobresalientes, pero con un cierto nivel de excelencia -, cayera<sup>6</sup>.

Para hacer frente a problemas de sobreproducción que se estaban tornando crónicos, diferentes organismos estatales intervinieron con adquisiciones de la producción excedente. Esta política, por un lado, garantizó la supervivencia del sector. Por el otro, estimuló prácticas fuertemente especulativas y fraudulentas que terminaron fortaleciendo los aspectos más negativos de esta modalidad de desarrollo. La seguridad de tener, de todas maneras, una salida comercial terminó constituyendo un estímulo para que la elaboración de vinos se incrementara natural o artificialmente, en desmedro de la calidad. Estos elementos, acompañado por medidas que incrementaban las trabas a la importación de vinos extranjeros en un mercado ya fuertemente protegido y por facilidades crediticias para los viticultores que premiaban el incremento de la productividad, contribuyeron a que la sobreproducción se profundizara.

La estabilización especulativa del mercado de la uva y del vino alejó los posibles planteos de innovación tecnológica, alentó cambios parciales que contribuían a reforzar esta situación, como fue el caso de la difusión de nuevos híbridos productores a partir de 1958, reforzó el recursos a uva de calidad inferior, como, por ejemplo, la uva “Isabela”<sup>7</sup>.

En la segunda mitad de los años cincuenta la superficie del viñedo uruguayo alcanzó las 19.000 hectáreas y la elaboración de vino superó los cien mil millones de litros, con fuertes fluctuaciones según los impactos climáticos sobre la productividad del viñedo. Los guarismos se estabilizaron en estos niveles hasta finales de la década de 1960, período a partir de la cual comenzó a verificarse una paulatina pero constante contracción en todos los rubros productivos [cuadro 1].

### **Cuadro 1. Evolución de la producción vitícola 1954-1980**

<b>Año</b>	<b>Extensión (has)</b>	<b>Plantas (miles)</b>	<b>Producción uva (ton)</b>
1954	19.506	77.873	135.368
1961	18.899	73.887	110.391
1980	15.291	58.364	80.313

Fuente: elaboración propia sobre base Dirección General de Estadística y Censo. *Anuario Estadístico de la República Oriental del Uruguay* (varios años) MGAP-DIEA (2003:6); CIDE (1967:283) (Piñeiro – Riella- Hein, 1996:11).

El estancamiento y crisis del sector se explican por este círculo vicioso. La

<sup>6</sup> Es interesante observar que, hasta la década de 1910, los vinos uruguayos participaban con frecuencia a exposiciones internacionales vnicas, obteniendo resultados sobresalientes. Por ejemplo, la Granja Pons recibió un premio en París en 1902 y otro en Burdeos en 1905. Luego de la finalización de la Primera Guerra Mundial, tanto la participación en los concursos como los reconocimientos desaparecieron.

<sup>7</sup> Los híbridos productores son resultados de la cruce de dos o más elementos que tienen una mayor resistencia a las enfermedades criptogámicas y a la filoxera (pero no a los virus) y garantizan una elevada productividad. El vino es de una de calidad claramente inferior respecto al derivado de la *vitis vinifera* que tiene una particular riqueza colorante, provocada por los polifenoles que se producen en la fermentación. El acentuado color del vino de los híbridos productores podía ser mezclado con la uva “Isabela”, también muy resistente a las enfermedades criptogámicas y también de pobre calidad enológica, que se caracteriza por un color muy claro. El resultado de esta mezcla – a la cual se agregaban diferentes productos químicos “estabilizadores” – explica el derrumbe de la calidad de los vinos y justifica la caída del consumo.

calidad del producto tendió a decaer, debido en parte a la pobreza de la materia prima utilizada y en parte a que un número importante de bodegueros respondieron al fuerte estímulo para incrementar el volumen de vino a través de diferentes formas de adulteración. La elaboración de vino malo alentó la expansión del consumo de bebidas competidoras, entorpeciendo un mercado que desde la mitad de los años cincuenta estaba sintiendo los efectos de la crisis económica. Pero las medidas de intervención estatal tendían a profundizar algunas de las causas que llevaban a la crisis sectorial.

En este marco existieron en el sector voces y prácticas aisladas, que intentaban plantear radicales transformaciones que implicaran una mejoría del producto y, en consecuencia, una apertura de nuevos mercados. Por ejemplo, en 1964 el gerente de *Bodegas y Viñedos Cerro de San Juan S.A.*, Jorge Ponce de León, consideraba la posibilidad de la exportar los vinos uruguayos como solución para la sobreproducción. Sin embargo, subrayaba también que abrir nuevos mercados era una posibilidad muy remota, debido al “*desconocimiento casi absoluto de nuestros vinos en el exterior*”, y al “*costo de producción muy alto que nos coloca en desventaja*”. La estrategia sugerida reproducía las ambigüedades clásicas del sector empresarial uruguayo (no sólo el vitivinícola). Por un lado, se denunciaba la excesiva presión fiscal y el intervencionismo estatal del sector, por el otro se pedía “*un apoyo del Estado para poder abatir en parte, nuestros costos de producción*”<sup>8</sup>.

Debido al agudizarse de la situación económica y al repentino cese de las compras de los stocks excedentes por parte de los organismos estatales, la crisis sectorial eclosionó. Aunque los datos a disposición no son siempre claros y las estadísticas contienen varias contradicciones, es evidente que se verificó un significativo abandono del sector, pausado hasta 1970 y abrupto en esa década. Este proceso, particularmente marcado entre los pequeños productores, se manifiesta en la caída en el número de vitivinicultores, que pasaron de 7.682 en 1966 a 7.392 en 1970, 5.049 en 1980 y 4.562 en 1983 (Piñeiro – Riella- Hein, 1996:11).

En este marco de crisis estructural, la vitivinicultura no solo resintió las contradicciones implícitas en la política económica de la dictadura cívico-militar, sino que fue un campo experimental para ensayos que profundizaron las limitaciones de la estructura productiva que se había consolidado y, a la vez, impulsaron la puesta en discusión del tipo de desarrollo que había caracterizado al sector hasta aquel momento.

Un primer elemento a relevar es que el sector recibió un cierto estímulo renovador. En 1974 se creó el Centro Regional de Experimentación Agropecuaria (CREA) sobre vitivinicultura, que comenzó a funcionar dos años después. Inspirado en una experiencia francesa puesta en marcha para revitalizar el sector agrícola luego de la Segunda Guerra Mundial, el grupo CREA, a través de reuniones mensuales que se efectuaban en un establecimiento distinto cada vez, constituía (y constituye) un fecundo espacio de intercambio de conocimientos y experiencias entre productores.

Además de fortalecer las vinculaciones a nivel local y empresarial, el análisis de problemas concretos de cada empresa y la incorporación de técnicos universitarios a las discusiones se tornó una modalidad de efectiva capacitación para los productores. Por otra parte, la decisión de permitir la participación de algunos trabajadores especializados garantizó una importante difusión horizontal de los conocimientos técnicos. En consecuencia, el grupo CREA representó un estímulo para estudiar estrategias comunes que incorporaran el tema del cambio tecnológico y, por ende, para la promoción de la reconversión del sector.

En dos ocasiones se intentó organizar instituciones que destinadas a reestructurar

---

<sup>8</sup> “Vitivinicultura en el Uruguay”, suplemento al diario El Día, Montevideo, junio de 1964, s/n.

al sector. En 1977 se creó un Grupo de trabajo diputado al estudio de los problemas de la vitivinicultura, que reiteraba funciones y cometidos de una Comisión Especial destinada principalmente a funciones de contralor de la industria pero también con poderes de consultoría para la totalidad del sector (RNL, 1977:1091-1092 y RNL, 1966 t.II:2047-2048). Este grupo tuvo una trayectoria efímera. El 4 de abril de 1984, se instituyó un nuevo cuerpo técnico – integrado por representantes de diferentes ministerios y también por técnicos de la Facultad de Agronomía y la Escuela de Enología - destinado a promover estudios sobre el cultivo de la vid (RNL, 1984 t.I:595-597). Aunque se sabe que esta segunda institución tuvo una actuación más destacada que la anterior, por lo menos en relación a la información obtenida sobre las modalidades de plantación y el tipo de cepas utilizadas, tampoco en este caso pudo consolidarse una estructura institucionalizada con funciones de dirección y coordinación.

Algunos aspectos relevantes de la política económica general tuvieron un reflejo muy contradictorio en la vitivinicultura.

La Ley n. 14.178 de Promoción Industrial del 28 de marzo de 1974 (RNL, 1974 t.I:829-834), que perfeccionaba y profundizaba un programa de reintegros con subsidios a la exportación aprobado en 1968, se transformó en un estímulo indirecto para la promoción del desarrollo sectorial. Es muy probable que los efectos positivos relacionados al aumento del crédito - por un período las exportaciones no tradicionales tuvieron crédito con costo real negativo (Notaro, 1984<sup>a</sup>:46) – representaron un atractivo para los miembros del grupo CREA que, al advertir la imposibilidad de usufructuar de los préstamos debido a la ausencia de exportaciones vónicas, aceleraron la discusión sobre las modificaciones necesarias para proyectarse en los mercados exteriores.

En 1978, en el marco de un conjunto de medidas de liberalización del mercado, se eliminaron los mecanismos de control de los precios de la uva y del vino, cuya primitiva implementación remontaba a 1925. Además, se abrió el mercado interno a las exportaciones. El vino importado – desde Francia y, particularmente, desde Argentina, demostró una excelente capacidad para competir en el mercado interno, aprovechando la presencia de segmentos de consumidores que valoraban positivamente al vino extranjero<sup>9</sup>.

La competencia en un mercado tradicionalmente cerrado tuvo efectos contrastantes. Seguramente representó un ulterior elemento de cuestionamiento del modelo productivo vigente. Asimismo, como fue frecuente en la historia vitivinícola austral, la experiencia como importadores de vino representó un momento de formación y aprendizaje para empresarios que no estaban involucrados directamente en el sector que, posteriormente, decidieron invertir en viñedos y bodegas. Es el caso de la familia Terra, cuya firma importaba vinos franceses y argentinos y distribuía los de los *Cerros de San Juan* en los años setenta y que, en la década sucesiva, compró los viñedos y la bodega de esta última empresa.

El general incremento de la demanda interna que se verificó entre 1978 y 1982 tuvo, así, un reflejo muy parcial para los empresarios vitivinícolas, cuyos principales beneficios derivaron más de la actuación de la dictadura en ámbito político - depresión de los salarios debido a la represión de las demandas de los trabajadores – que a los resultados de la política económica. Por otra parte, el incremento de las ventas fue mínimo y, sobre todo, fugaz, ya que las importaciones, acompañadas por la caída de los salarios de los sectores de bajos ingresos – principales consumidores del vino uruguayo

---

<sup>9</sup> Paradójicamente, mientras en Argentina los sectores altos tenían una valoración claramente negativa de la calidad de los vinos nacionales, en Uruguay los sectores equivalentes consideraban muy positivamente al vino argentino, que sustituyó al vino nacional.

– y la inflación generaron una importante reducción del consumo, ya evidente en 1980, que se tornó abrupta en 1982, cuando el gobierno decidió repentinamente abandonar el ancla cambiaria con el dólar.

Estas disposiciones liberistas fueron acompañadas por medidas opuestas de corte típicamente intervencionistas. La persistencia de los problemas de sobreproducción agravada por la presencia en el mercado de vinos importados, la toma de conciencia de que el número de productores estaba decreciendo y la volatilidad de los precios llevaron a que se volviera a la política de fijación de precios en 1981. Tres años después se volvieron a efectuar las compras de vino excedente por parte de organismos estatales.

En marzo de 1980 se dio un fuerte impulso a la Cooperativa Agropecuaria Limitada de Vitivinicultores del Norte (CALVINOR), situada en la localidad de Bella Unión, en el departamento de Artigas. Amparándose en la Ley de Promoción Industrial, la empresa recibió un crédito por parte del Banco República (BROU) – cuya cantidad no es posible definir – más las totales exoneración de tributos, controles y certificación por parte del Ministerio de Industria y Energía (RNL, 1980 t.I:484-486). En septiembre del mismo año se ampliaron estas exoneraciones también a los posibles derechos aduaneros, las tasas consulares y portuarias, el impuesto único a la importación, la tasa de movilización de bultos y el impuesto de importación, para el caso específico de importación de dos camionetas desde Brasil (RNL, 1980 t.II:636-637).

Sobre la evolución de CALVINOR conviene subrayar desde ya que es imposible consultar fuentes directas y que la prensa, durante y después de la dictadura, se demostró particularmente reticente en profundizar las características de este emprendimiento. Con estas salvedades, no es insensato dudar del carácter cooperativo de la empresa, directa o indirectamente ligada a personas relacionadas con el gobierno dictatorial. Asimismo, es bastante probable que jamás existió un capital inicial, cuya constitución derivó del empréstito del BROU y de las exenciones fiscales. Por último, aunque reitero que la ausencia de fuentes directas impide un examen exhaustivo de la composición de capitales de la empresa, es altamente probable que, directamente a través de empréstitos y de exoneraciones e indirectamente a través de otros tipos de avales, CALVINOR fue desde el principio una empresa financiada por el Estado (aunque controlada por privados).

Más allá de que no se puedan excluir otros tipos de razones, la decisión de promover una empresa vitivinícola en Bella Unión respondió a una visión que había caracterizado a diferentes sectores de la elite uruguaya desde el período de las guerras de independencia de principios del siglo XIX (Beretta Curi, 2008). El cultivo de la vid era considerado una actividad privilegiada para disciplinar y controlar a una mano de obra considerada como socialmente peligrosa. Por ende, la opción de instalar una bodega grande y un viñedo de, por lo menos, 50 hectáreas en una de las zonas donde se había constituido políticamente el Movimiento de Liberación Nacional – Tupamaros, no parece haber sido una decisión que respondiera sólo a razones económicas.

Las modalidades elegidas para la implantación del viñedo hicieron que CALVINOR fracasara desde sus comienzos y que, a su manera, se constituyera en un involuntario estímulo para la producción nacional.

Aunque no queda claro el monto de la inversión, se sabe que la empresa adquirió maquinaria moderna para la bodega. Asimismo, decidió contratar en Mendoza a uno de los mejores técnicos agrónomos para la puesta en marcha de la viña. El técnico siguió los criterios mendocinos para implantar el viñedo. Es decir, no consideró que Uruguay, a diferencia de Mendoza, es un país con una presencia endémica de la filoxera. Las viñas plantadas sin pie americano rápidamente se enfermaron, muy probablemente

provocaron un recrudecimiento de la plaga en la zona y, en consecuencia, no entraron en producción al cuarto año de su implantación (es decir, en 1984).

No es esta la sede para hacer la historia de CALVINOR y sus repetidas quiebras, a pesar de los numerosos intentos de volver a impulsar la empresa. Eventualmente, conviene recordar que su constitución dejó a Uruguay una peculiar marca: Bella Unión es el único lugar al mundo donde conviven el cultivo de la vid y el de la caña de azúcar.

### **Una tradición innovadora: la bodega Faraut frente a la crisis estructural**

La empresa Faraut fue fundada en 1908 por Andrés Faraut, inmigrado francés que, luego de un período de acumulación como encargado de viñedos y aparcerero, logró el ascenso social. En 1904 Andrés Faraut compró un viñedo de unas treinta hectáreas en la localidad de Manga, en el departamento de Montevideo. Cuatro años después su bodega comenzó a elaborar vino<sup>10</sup>.

A lo largo de su existencia secular, la empresa siguió algunos criterios de actuación, parcialmente establecidos por su fundador (Bonfanti-Viera Cherro, 2010).

En primer lugar, la fuerte composición familiar de la firma, independientemente de la evolución organizativa que registró a lo largo de los años. En agosto de 1932, en el marco de la primera transición generacional, la empresa *Andrés Faraut* se disolvió para permitir la constitución de una nueva firma, *Faraut Hermanos* que, a pesar de estar formalmente guiada por los hijos del pionero, siguió las directivas de su fundador hasta su muerte en 1939.

Cuando en 1945 la firma se transformó en sociedad anónima, la totalidad de los bienes – personales y societarios - fueron incorporados en la nueva empresa, cuyo paquete accionario se mantuvo en su casi totalidad en las manos de diferentes componentes familiares. Las primeras dos emisiones fueron compradas por integrantes de la familia, con dos únicas excepciones: Manuel Santiago, socio en algunos de los emprendimientos desde 1915, y Jorge Saibene, escribano y amigo de Andrés Faraut. Solamente con la tercera emisión de 1949 entraron algunos miembros de la red de comercialización con reducidas participaciones<sup>11</sup>.

Por otra parte, aunque oficialmente los cuatro hijos de Andrés Faraut tenían una responsabilidad paritaria y compartida a la guía de *Faraut Hermanos*, en los hechos la dirección de la bodega y el viñedo recayó principalmente sobre el tercer hijo, Aníbal Faraut Martini, que revistió el cargo de director a la muerte del padre y con la constitución de la sociedad anónima, secundado y acompañado por el hermano Pedro Faraut Martini. Cuando, a finales de los años sesenta, se verificó la segunda y última transición intergeneracionales, a cargo de la empresa quedaron dos de los hijos de Aníbal, Aníbal Andrés Faraut Barlocco y Héctor Enrique Faraut Barlocco, mientras el hijo varón de Pedro, Hugo Faraut Zubillaga conservó su rol de apoyo subordinado a los directores. Así que la red familiar que conformaba la empresa se estructuró respetando una jerarquía interna establecida por el fundador de la firma.

En segundo lugar, las empresas de la familia Faraut se expandieron prolongando las directivas geográficas y productivas diseñadas por Andrés. Desde el punto de vista

---

<sup>10</sup> A pesar de esto, la empresa consideró que el año de fundación de la bodega fue 1892, año en que Andrés Faraut encontró su primer trabajo vitivinícola en Uruguay como encargado de viñedo.

<sup>11</sup> La constitución de una sociedad anónima confirma algo ya evidenciado por numerosos estudios de historia de empresas – vitivinícolas y no vitivinícolas -. Es decir que los mecanismos de despersonalización del riesgo en un clima de incertidumbre no implicaron una reducción del peso de la red de parentesco que conservaba su papel de dirección para dibujar las estrategias de supervivencia y de expansión de la empresa misma.

territorial, la firma adquirió terrenos en la cercanía del viñedo originario de Manga – tanto en el departamento de Montevideo como en el limítrofe de Canelones – y en las localidades de Villa del Carmen e Higueras de la Carpintería, en el departamento de Durazno.

En los tres lugares se instalaron viñedos y bodegas<sup>12</sup>. Mientras el establecimiento de Manga fue destinado exclusivamente a la vid y al vino, en los de Durazno se promovió una cautelosa diferenciación productiva, destinando parte de los terrenos a ganadería (vacuna y ovina) y a producción hortofrutícola. Sin embargo, estas inversiones estuvieron siempre subordinadas a la producción vitivinícola, no sólo porque financiaban la actividad de los viñedos y las bodegas, sino porque se contraían frente a un incremento del riesgo y la incertidumbre. Por otra parte, luego de la conformación de la sociedad anónima, se privilegiaron diferenciaciones que garantizaran una cierta integración vertical (participaciones accionarias en la Fábrica de Vidrios, Cristalería del Uruguay y la distribuidora Mateo Brum S.A.C.). Es decir, aunque los Faraut, a lo largo de tres generaciones, incursionaron en diferentes actividades económicas, privilegiaron siempre a la vitivinicultura.

Más allá de que los tres polos que constituyeron la firma tuvieron una cierta autonomía decisional, las directivas productivas dependían de un centro, que correspondía al establecimiento de Manga. De la misma manera que la tercera generación de la familia respetó la decisión del fundador para la conducción del establecimiento de Manga (y de la totalidad de la firma), que quedó a cargo de la descendencia de Aníbal Faraut Martini, también los establecimientos de Villa del Carmen y de Higueras de la Carpintería fueron guiados por los descendientes de Agustín Faraut Martini, el hijo indicado por el pionero (los Faraut Vera).

Por tercero, desde su nacimiento la empresa se caracterizó por su constante atención hacia las innovaciones, tanto aquellas relacionadas a la fase agraria de la producción como aquellas de su fase industrial. El criterio para la implementación del cambio tecnológico siguió, una vez más, las pautas generales establecidas por Andrés Faraut. El fundador de la empresa había realizado, entre 1898 y 1899, un viaje en su país natal, donde había establecido estrechas relaciones con algunas de las principales empresas francesas dedicadas a la producción de insumos industriales para vitivinicultura.

A lo largo de los cien años de su vida, la firma mantuvo este patrón de tipo étnico, privilegiando para las importaciones a las firmas galas, independientemente de razones de costos y de que situaciones objetivas hicieran imposible conservar estos vínculos, como durante la adopción del sistema de cambios múltiples en los años treinta o luego del estallido de la Segunda Guerra Mundial. En estas situaciones, la empresa Faraut prefirió esperar el restablecimiento de relaciones normales, en lugar de adoptar tecnología que no fuera del país de origen de su fundador. Por ejemplo, la empresa se negó a recurrir a casas estadounidenses y esperó hasta 1949 para adquirir material filtrante para vino de la firma *Regien Simonetin y Cie* de Le Raincy<sup>13</sup>.

Esta estrategia, que transformó a la empresa en un agente de difusión de tecnología francesa en el país, no implicó que la firma fuese una simple adoptante. La fase de adaptación de los nuevos insumos, además de representar un momento de

---

<sup>12</sup> La implantación de viñedos en diferentes explotaciones fue una estrategia común entre los principales productores, ya que de este modo se incrementaban las probabilidades de obtener buenas cosechas, reduciendo los riesgos relacionados a los efectos negativos del clima y las invasiones de la langosta.

<sup>13</sup> Altenix-Archivo de la Bodega Faraut (ABF) Establecimientos Vitivinícolas, Agrícolas y Ganaderos Faraut Hermanos S.A. (VAF), Carpeta sin nombre relacionada a empresas exportadoras de insumos, varios años, foja sin numerar.

aprendizaje en el uso de los mismos, fue también un proceso de experimentación, del cual frecuentemente se daba cuenta a Francia, de modo de que este proceso empírico venía corroborado con los consejos y las observaciones de las empresas que habían inventado y producido la innovación.

Consecuentemente, la formación de los empresarios y de los trabajadores tenía un fuerte elemento autodidacta<sup>14</sup> que tenía un componente peculiar: la fase experimental de la aplicación de la innovación acontecía en Uruguay, pero el referente teórico de la nueva técnica y la nueva tecnología se encontraba en Francia<sup>15</sup>.

Por último, y como consecuencia de una conveniente elección tecnológica, la empresa siempre tuvo una particular atención para la buena calidad de sus productos. El cuidado para la condición de los vinos permitió cautivar y constituir un grupo de consumidores fijos, mantener los precios levemente más elevados que los de la competencia y utilizar los controles sobre la calidad y las fiscalizaciones como forma de publicidad<sup>16</sup>.

Este *path dependency* pesó en las estrategias de la empresa durante la fase de estancamiento.

A partir de los años cincuenta, los procesos de cambio tecnológico de la firma registraron una inflexión, influida por el hecho de que, como se ha visto, la empresa había realizado algunas modificaciones en su dotación una vez finalizado el segundo conflicto bélico mundial. Además, los crecidos costes de las importaciones de los insumos que no era rentable sustituir por parte de la industria nacional terminaron representando una barrera casi infranqueable hasta 1960.

Esto no implicó descuidar los procesos de innovación ni la red étnica de información. Por ejemplo, se mantuvo la suscripción a la revista *Progrès Agricole et Viticole*, de la cual los Faraut traducían y difundían varios artículos en revistas especializadas uruguayas – y también la asidua correspondencia con algunas empresas francesas (particularmente *Coq y Cía.*), que siguieron representando una fuente de inspiración para algunas experimentaciones.

En 1956, Aníbal Faraut Barlocco efectuó un viaje a Italia y a Francia, donde consiguió el aval de la empresa *Champagel S.A.* de Epernay para que se pudiera construir en Montevideo la matriz de una embotelladora con una capacidad de elaboración de entre 300 a 400 botellas por hora. La copia sirvió para producir botellas de champagne en el país. En un segundo viaje en 1961 se importó el primer equipo de enfriamiento en el país. Siguiendo la tradicional senda de divulgación y difusión de la tecnología vitivinícola francesa en Uruguay, en 1965 hicieron un pedido a *Chevalier Appert* de París a nombre de la empresa *Passadore, Carrau y Mutio* para la importación de otro equipo de enfriamiento<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Todavía en 1964 Pedro Faraut Martini, hijo de Andrés Faraut y técnico enólogo de las bodegas de la empresa, admitía “no soy un catador profesional. La necesidad de seguir paso a paso la vida de nuestros vinos, me ha obligado a hacerme de una técnica de la degustación” “Vitivinicultura en el Uruguay”, suplemento al diario El Día, Montevideo, junio de 1964, s/n.

<sup>15</sup> Por ejemplo, ya en 1927 uno de los hijos de Andrés Faraut, probablemente Pedro, luego de la lectura de algunos números de una revista francesa especializada, el *Progrès Viticole et Agricole*, experimentó el biosulfato, compuesto que tiene función antibacteriana y ayuda a la estabilización y conservación de los vinos, modificando parcialmente las recomendaciones presentes en periódico, Pedro (¿?) Faraut a Andrés Faraut, Manga, 10 de febrero de 1927, ABF, Empresa Faraut (EF), Carpeta de correspondencia enviada, 1925-1927, f.39.

<sup>16</sup> Entre los numerosos ejemplos, véase Empresa Faraut a Echave y Dellepiane y Cía, Manga, 22 de diciembre de 1927, ABF, Carpeta de correspondencia enviada 1927-1929, f.61.

<sup>17</sup> Chevallier Appert a VAF A.S., París, 26 de noviembre de 1965, ABF, VAF S.A., Carpeta sin nombre relacionadas a empresas exportadoras de insumos, varios años, f. sin numerar.

La atención hacia el cambio tecnológico fue acompañada por una mayor especialización de los directores de la firma. Por ejemplo, Héctor Faraut Barlocco, uno de los miembros de la tercera generación sobre los cuales recayó la responsabilidad de guiar a la firma, estudió enología. A pesar de esto, la fase empírica y la preparación práctica conservaron un papel fundamental, particularmente para el aprendizaje formativo de los trabajadores y para el proceso de adaptación de algunas cepas a las características morfológicas y climáticas de Manga, Villa del Carmen e Higueras de la Carpintería.

Respecto al cultivo, aunque se recurrió también a cepas híbridas y/o de calidad discutible y mala (Frutilla, Pedro Jiménez, Pirovano, Moscatelone, Chonin blanco y negra), una porción importante de los predios fue destinada a la plantación de cepas tradicionales (Harriague o Tannat, Vidiella, Moscateles blanca y negra) y a uvas de calidad superior (Pinot, Boyarda, Trebbiano, Syrah, Trebbiano, Garnacha, Barbera, Monastrel, Freisa, Nebbiolo, Canaiolo, Merlot). Es decir, la empresa intentó dotarse de materia prima que podía destacarse por su buena calidad. Aunque no hay pruebas fehacientes al respecto, al parecer las mejores cepas de calidad superior primero eran adaptadas en los viñedos de Manga y, luego, plantadas en los predios de Durazno.

El cultivo de uvas que permitían elaborar productos superiores, la importación y la copia de maquinarias para el envase de champagne muestran la intencionalidad, por parte de los empresarios, de mantener un nivel de calidad aceptable para sus vinos. Esto, a su vez, se reflejó en la diferenciación de las líneas de los productos, que incluían vinos comunes comercializados en damajuanas de 5 o 3 litros, pero también vinos finos en botellas de 1 litro, champagne y licores.

La estructuración de la producción sobre la base de dos líneas diferenciadas de productos – vinos comunes destinados al consumo masivo y vinos finos para el sector de consumidores con un mayor nivel de compra – es un fenómeno bastante frecuente en la vitivinicultura mundial. Tanto es así que fue la modalidad aconsejada institucionalmente a las empresas uruguayas para superar los problemas derivados por el proceso de integración regional en los años noventa. Sin embargo, es interesante observar que esta estrategia, que la bodega Faraut y otras empresas comenzaron a ensayar tempranamente, luego de la crisis de 1929, y que consolidaron en los años cincuenta, fue profundizada en los años setenta por estas firmas innovadoras para sobrellevar los costos de la reconversión y la nueva realidad de mercado parcialmente abierto.

Para la empresa Faraut, el resultado de esta estrategia se plasmó en un constante incremento de los volúmenes físicos producidos que, hasta 1965, tuvo una efectiva correspondencia con las ventas<sup>18</sup>. A partir del año sucesivo, comenzaron a hacerse evidentes los efectos de la sobreproducción, que se agravaron rápidamente. Por ejemplo, a la vigilia de la vendimia de 1970, el 31 de enero, existían en la bodega de Manga todavía 808.974 litros de vino, 200.000 litros más del vino producido el año anterior.

Aunque, como se ha visto, existió siempre una línea de vinos finos, el hecho de que las cepas estuvieran fuertemente atacadas por diferentes virosis conspiró contra la calidad general del producto, así que el añejamiento fue muy limitado.

Frente a los problemas derivados por la sobreproducción, la empresa intentó abrir mercados para la exportación. En el archivo de la bodega se encuentran algunos diplomas que certifican la participación de los vinos Faraut en un concurso realizado en Hungría en 1966. Aunque la fuente no es muy específica al respecto, es probable que ese año se lograra exportar una cantidad reducida de botellas de vino hacia aquel país.

---

<sup>18</sup> En efecto, la empresa Faraut recurrió de manera muy esporádica a la venta del excedente a organismos estatales.

Sin embargo, la ausencia de registros de posteriores exportaciones parecería indicar que el interés para abrir mercados seguía siendo una manifestación de propósitos de algunos bodegueros pero no una estrategia sectorial.

Esta breve reconstrucción de la trayectoria de una empresa durante la fase de estancamiento y crisis de la vitivinicultura, acompañada por algunas informaciones relativas a otras bodegas, muestra varios elementos que quiero subrayar. A pesar del hecho de que efectivamente en el período 1940-1970 se difundieron y predominaron cepas de mala calidad, existieron también bodegas, reducidas en número pero muy representativas, que privilegiaron el recurso a cepas de índole preferente, que permitían elaborar vinos finos de buena calidad. Algunas empresas no recurrieron jamás a los híbridos productores, como fue el caso de los Cerros de San Juan y Dante Irurtia, mientras otras, entre las cuales hay que destacar Faraut, Varela Zarranz, Pisano, Toscanini, Santa Rosa, Carrau, Bruzzone y Sciutto, Reinaldo De Lucca, Sociedad Vitícola Uruguayaya hicieron un uso limitado de plantas de calidad inferior. Las importaciones de equipamiento para el frío desde Francia, realizadas por las empresas Faraut, Passadore-Carrau y Mutio, Santa Rosa, Irurtia indicarían que, aunque en períodos en los cuales era muy costosa la entrada de insumos extranjeros, varias bodegas estuvieron atentas a las innovaciones e intentaron hacerse de las mismas. El mismo año en que los Faraut exportaron vino hacia Hungría (1966), la bodega Dante Irurtia intentó hacerlo en otros países del este europeo, luego de haber participado en un concurso internacional realizado en Sofía (Bulgaria) y se vio que el problema de la búsqueda de mercados estuvo en la agenda de varios vitivinicultores a comienzos de la década de 1960.

Las estrategias y los planteos que este grupo de empresarios innovadores comenzó a pensar y planificar en este período para salir de la crisis sectorial anticiparon las medidas que el INAVI generalizó en la década de 1990. Es decir, la progresiva eliminación de los híbridos productores y de otras uvas de calidad inferior a favor de la difusión de cepas de *vitis vinifera*; la implantación de viveros que permitieran la aclimatación de estas cepas a las condiciones geográficas del país; la posibilidad de experimentar nuevas técnicas de cultivo – por ejemplo en espalderas altas – en pos de contrarrestar los efectos negativos de la humedad de los suelos; la innovación tecnológica que facilitara la mejora de los vinos; la promoción de políticas de difusión del conocimiento científico.

La constitución del grupo CREA sobre vitivinicultura en 1974-76, como dije, ofreció un momento institucionalizado para comparar y analizar algunas experiencias empíricas llevadas a cabo hasta aquel momento y para la planificación de una estrategia común para el futuro. Sin embargo, la bodega Faraut ya tenía claramente definida una senda que permitiera superar el estancamiento y que la pudiera posicionar como pionera en el sector.

### **Las oportunidades de la crisis: la reconversión como proceso endógeno**

La estrategia implementada por la empresa Faraut a partir de 1973, llevada a cabo en el marco de la transición desde la segunda hacia la tercera generación, indica claramente su rol innovador y pionero en el proceso de reconversión vitivinícola.

Ya en la memoria del ejercicio 1976 se planificaba plantar “*cepas injertadas importadas de Francia libre de virus y selección elite*” y de hacerlo antes de 1978<sup>19</sup>. Si se recuerda que el grupo CREA, constituido oficialmente en 1974, había comenzado a

---

<sup>19</sup> ABF, VAF S.A., Libro Copiador de Balances para ganancias elevadas, fs. 162-163. Memoria de 1976.

funcionar en el mismo 1976, debemos pensar o que tuvo un efecto desmedido para los Faraut o que las primeras discusiones en el grupo confirmaron la necesidad de promover algunas medidas que ya habían sido pensadas.

En 1977 la empresa efectuó numerosas compras a firmas francesas. A *Ritcher S.C.* adquirió 30.000 injertos; a *Maison Genuré* sarmientos de porta injertos y yemas de diferentes variedades para la formación de los primeros viñedos madres; a *Maison Prely S.C.* maquinarias para injertar, remedios y otros insumos. Asimismo se decidió contratar al técnico Roland Coustau, viverista del Bearn, quien comenzó aquel mismo año los trabajos para la implantación del vivero y a una labor de capacitación del personal.

En las intenciones de los Faraut, el vivero, al suministrar material vegetal de la mejor calidad, hubiese permitido la reconversión de los viñedos afectados por las virosis. Al elaborar plantas certificadas y libres de virus por selección clonal, se hubiese asegurado una oferta de materia prima provista de garantías de sanidad y pureza varietal, que se hubiese reflejado en un incremento de la productividad y de la calidad de las uvas y, por ende, de los vinos. La idea era la de renovar completamente la viñas de las empresa y de vender las nuevas plantas a otros productores. Así las cosas, el vivero, además de representar el factor que hubiese permitido la renovación productiva interna, se hubiese transformado en el centro propulsor de la reconversión de la entera viticultura uruguaya<sup>20</sup>.

La reorganización productiva implicó una transformación organizativa interna de la empresa. Aunque también en los viñedos del establecimiento de Manga se efectuaron experimentaciones, este perdió su centralidad a favor de los de Villa del Carmen y, secundariamente, de Higueras de la Carpintería. Allí se implantaron los viveros. Además, se adquirieron nuevos predios. El establecimiento de Villa del Carmen terminó transformándose en el centro neurálgico de la empresa.

La decisión de privilegiar este punto de la red empresarial se puede justificar a partir de las características morfológicas de los suelos de la localidad que, según los estudios realizados hasta aquel momento y las impresiones de los mismos empresarios, tenían disposiciones privilegiadas para el cultivo de la vid<sup>21</sup>. Es posible, además, que influyera en esta resolución el marcado proceso de declive urbano y social que sufrió la zona de Manga a partir de los años sesenta, con la consecuente marginalización de amplios sectores de la población.

Una segunda modificación de las modalidades tradicionales de actuación, fue la de elegir un recorrido parcialmente compartido con otros empresarios. Se ha visto que los Faraut habían invertido en diferentes sociedades en el marco de una cautelosa diferenciación. Sin embargo en vitivinicultura habían evitados asociaciones con otros

---

<sup>20</sup> Aunque, como se ha visto, la estrategia estaba ya planeada en 1976, oficialmente los empresarios hicieron referencia a un viaje a Francia, efectuado por Aníbal Faraut Barlocco como integrante del Grupo CREA en junio de 1978, para justificar el proceso de renovación frente a las autoridades militares. En efecto, en una carta de agosto de 1982 dirigida al general Julio César Bonelli, comandante de división del ejército, en la cual se explicaban los pasos dados por la firma hasta aquel momento, y en diferentes declaraciones hechas a la prensa, se sostuvo que fue el viaje a Francia de 1978 la “*chispa*” que dio inicio al proceso de reconversión. Desconozco el por qué los Faraut adelantaron de dos años la fecha oficial del comienzo de la reconversión. Tal vez no quisieron sufrir presiones por parte de las autoridades castrenses y hacerse escudo en un viaje en el principal país vitivinícola del mundo, de modo que ningún administrador de la dictadura interviniese en el proceso. ABF, VAF S.A., Carpeta Sanidad Vegetal, “Para conocimiento del señor comandante de división de ejército n.2, general Julio César Bonelli”, Carmen, agosto de 1982, f s/n.

<sup>21</sup> Aunque desde la primera inversión en el lugar de 1919 Andrés Faraut y sus hijos habían reconocido estas calidades, los costos de transporte habían obstaculizado una posible centralidad de Villa del Carmen en la organización productiva de la empresa.

inversionistas<sup>22</sup>. Para viabilizar la implantación de los viveros, además de las inversiones hechas directamente por la firma, se creó una nueva sociedad, La Pedrada S.A., conformada por los Faraut y otros socios – la familia González y Juan Soust - que habían conformado la tradicional red de inversiones en horticultura efectuadas en Villa del Carmen.

Asimismo, los directores de la bodega. Aníbal Faraut Barlocco y Héctor Faraut Barlocco multiplicaron su participación accionaria en nuevos emprendimientos, cuales Agro Carmen Ltda. (destinada a producción hortofrutícola), Agro Forestal Ltda. y Salinas S.A. (construcción y turismo), muy probablemente para asegurar un flujo continuo de financiación.

Aunque los Faraut pretendieron liderar la totalidad de los emprendimientos, fue frecuente la contratación de técnicos parcial o completamente externos a la empresa, a los cuales se confió la dirección de algunos aspectos productivos. Además de Coustau, Pedro González Santiago cubrió un rol clave en la constitución de los viveros de Villa del Carmen, en parte por ser socio accionista de minoría y, sobre todo, por su reconocida capacidad. Aunque, como dije, González componía la antigua red de relaciones socio-personales que había constituido los Faraut en Durazno, por primera vez, la dirección de una porción importante de la firma – la que se estaba privilegiando – fue compartida con personas externas a la familia.

En este ámbito, sin embargo, se puede relevar una cierta continuidad. Para la constitución del vivero se recurrió una vez más a tradicionales y nuevas relaciones con casas francesas. Desde el país galo se importaron las maquinarias para injertar, para acondicionar los invernáculos, para las cámaras de forzado. Asimismo, se requirieron los servicios de técnicos franceses, tanto de manera directa – con la contratación de Coustau – como indirecta – a través de las continuas y constantes relaciones con el Ing. Agr. Marcel Durquety, del Instituto Nacional de Investigaciones de Burdeos -<sup>23</sup>.

El vínculo con Durquety y el trabajo conjunto del grupo CREA, permitieron inaugurar nexos oficiales con el gobierno francés que se destacó por su aporte técnico, tanto en términos de fiscalización de los resultados de las nuevas plantas como de financiación de viajes de ingenieros agrónomos y enólogos franceses, como fue el caso, además del citado Durquety, de François Champagnol, Alain Carbonneau, Denis Boubals. Por otra parte, el grupo CREA fue la herramienta que permitió estrechar relaciones continuativas con las instituciones científicas locales – Facultad de Agronomía, Escuela de Enología, Estaciones Experimentales y diferentes departamentos del Ministerio de Agricultura y Pesca – que también intervinieron en la fase de asesoramiento técnico, destacándose la figura del Ing. Agr. Julio Borsani.

Aunque, como se ha visto, la estructura organizacional estaba constituida sobre la base de una jerarquía familiar establecida desde los orígenes de la firma y, por ende, los hermanos Faraut Barlocco tenían la confianza y la delega para actuar de parte de todos los accionistas, se llevaron a cabo algunas medidas destinadas a encontrar el consenso de los familiares para la puesta en marcha de la reconversión. Entre 1976 y 1978 se efectuaron fuertes distribuciones de los dividendos aprovechando el incremento de las ganancias. Por ejemplo, en 1976 los beneficios se habían incrementado en un

---

<sup>22</sup> La única parcial excepción fue la Tonelería Franco-Italiana, creada por Andrés Faraut en asociación con Cayetano Bruzzone en 1923 y liquidada en 1926 ABF, A.Faraut, Libro de Caja 1, 1922-1927, f.16.

<sup>23</sup> Aunque en el archivo no he encontrado pruebas fehacientes, es altamente probable que las importaciones se hicieran a la casa *Collard C.M.V.* de Bouzy, empresa especializada en maquinarias para vitivinicultura. El eje privilegiado con el país galo no implicó descuidar, en esta ocasión, el recurso a tractores y maquinarias importadas desde Italia, como aconteció en 1980, algo que se puede explicar por la importancia de este país en el contexto tecnológico vitivinícola. JABF, VAF S.A., Carpeta sin nombre relacionadas a empresas exportadoras de insumos, varios años, fs. sin numerar.

34% respecto al ejercicio anterior, debido al aumento del precio de los vinos. Sin embargo, se decidió distribuir a los accionistas un dividendo superior al 50%<sup>24</sup>. En 1978, se promovió una reestructuración financiera de la empresa con una nueva emisión de acciones para generar un capital de reserva<sup>25</sup>. La venta de acciones tal vez estaba destinada a captar nuevos inversores, sin embargo los únicos compradores fueron los miembros de la red familiar de los Faraut.

El proceso de instalación de los viveros procedió con celeridad. En enero de 1978 se había asentados en Villa del Carmen un taller de injertación, los invernáculos e las instalaciones de riego. Aquel mismo año se realizan los primeros ensayos y comenzaron a efectuarse constantes análisis de los pozos de agua y de los suelos de los tres puntos geográficos de la firma. En 1979 se procedió a la segunda injertación de las plantas, en este caso en diferentes viñedos de Manga, del Carmen y de Higuera de Carpintería. En un predio de esta última localidad se plantó un viñedo madre B libre de virosis, el primero “libre de virus” certificado en el país y, en octubre de aquel año, fue oficialmente organizado el primer vivero.

Por otra parte, se emprendieron una serie de medidas para combatir la propagación de los virus, el más difundido de los cuales era el *Leaf-roll*, y se procedió a una rápida renovación de los porta-injertos, con la sustitución del tradicional *Rupestris du Lot* por otros nuevos, particularmente el S04 (selección de Oppenheim n.4). Estas transformaciones facilitaron la expansión de la plantación de cepas finas y permitieron la recuperación – y redefinición – de otras más tradicionales, la principal de las cuales fue la uva Tannat, por largo tiempo había sido definida como *Harriague*, que terminó siendo la uva “uruguaya” una vez concluida la reconversión en los años noventa<sup>26</sup>.

Por lo menos oficialmente, en 1981, en Villa del Carmen la empresa tenía “ya formados o en formación la cantidad de 270 has” destinadas a viveros. Además, en los tres establecimientos se estaban utilizando las nuevas plantas seleccionadas<sup>27</sup>.

Este destacado papel pionero no implicó que la empresa fuera la única en promover estructuraciones productivas y transformaciones análogas. Desde 1968 Vinos Finos Juan Carrau había hecho fuertes inversiones en Rio Grande do Sul (Caxias do Sul, Bagé y Piratini) para la producción de vinos finos y entre 1973 y 1974 había efectuado las primeras importaciones de plantas libres de virus y de selección clonal desde California. La misma empresa en 1975 había comenzado a plantar estas nuevas cepas en sus viñedos de Las Violetas (departamento de Canelones) y Cerro Chapeu (Rivera). Los procesos de mejoramiento de las cepas utilizadas fueron ensayados a mitad de los años setenta también por las empresas De Lucca, Varela Zarranz, Santa Rosa, Toscanini, Irurtia, Cerros de San Juan, Sociedad Vitícola Uruguay y Bruzzone (luego Bruzzone-Sciotto). También fue muy difundida las importaciones de maquinaria para las bodegas, los contactos con centros de estudios nacionales e internacionales para el aprendizaje

---

<sup>24</sup> Acta n.391 de la Asamblea General Ordinaria de Accionista, Manga (Montevideo), 13/11/1976, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>25</sup> El fondo de reserva alcanzó un monto de N\$ 5.223.000 y estuvo constituido por el fondo de reserva, la reserva de capital circulante, las reservas por reinversiones industriales, las reservas por reevaluación de activo fijo y por capitalización de reservas en acciones nominativas, Acta n.408 de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, Manga (Montevideo), 7/10/1978, en ABF, VAF S.A., Carpeta actas de directorio y asamblea copiadas f. s/n.

<sup>26</sup> González Santiago, Pedro, “Situación actual de la viticultura en el Uruguay”, en ABF, VAF S.A., Carpeta VAF, fs. s/n. Según relatan todos los bodegueros innovadores, fueron los ingenieros agrónomos franceses los que permitieron una identificación de la uva Tannat y que sugirieron que su cultivo fuera privilegiado en el país.

<sup>27</sup> Grupo CREA Viticultores al Sr. Presidente del BROU, Gral, José M. Siquiera, Montevideo, 17/11/1981, en ABF, VAF S.A., Carpeta Sanidad Vegetal, f. s/n.

de nuevas técnicas, los ensayos empíricos de adaptación de las cepas a la realidad morfológica del país. Este grupo pionero llevó a cabo todo el repertorio de actividades que, más de una década después, el INAVI y los gobiernos indicaron como indispensables para llevar a cabo la reconversión vitivinícola.

### **En el medio del río: estrategias de adaptación en un marco de incertidumbre**

A pesar del marcado triunfalismo presente en la documentación, quiero recalcar que la trayectoria de la empresa entre 1978 y 1982 – y, aún más, en el período sucesivo - es particularmente oscura. La fuente principal está representada por las Actas de Directorio y una papelería dispersa, donde se registra fundamentalmente el optimismo en las declaraciones de los directores, optimismo tan insistente y reiterado que deja vislumbrar los problemas que la transformación en curso estaba provocando.

La ausencia de los libros de contabilidad de la empresa relacionados con el período impide conocer el monto total de la inversión que requirió el proceso de reconversión. La fragmentación de la administración, el recurso a dos modalidades contables diferentes – una referida a “ganancias elevadas” y otra a los vinos comunes – complica aún más el panorama, entre otras cosas porque no se puede excluir que, en ocasiones, fueron transferidas voces de uno a otro balance.

La documentación sobre los costos de la reconversión es muy fragmentaria, pero confirma que el proceso requirió una entrada constante de dinero que superaba ampliamente los beneficios realizados por la empresa<sup>28</sup>. El crédito bancario se constituyó en la principal fuente de financiación. A lo largo de su trayectoria anterior, la bodega Faraut, aunque tuvo una excelente rentabilidad, recurrió frecuentemente a deudas de corto plazo, debido a problemas de liquidez inmediata. Este fue un rasgo característico de las empresas vitivinícolas, que cíclicamente tenían que hacer frente a desembolsos monetarios a veces cuantiosos que era imposible atrasar – por ejemplo, en ocasión del pago de los trabajadores temporarios durante la vendimia – mientras los ingresos de las ventas de vino generalmente acontecían a plazo (tres o seis meses). Así que, desde los años treinta, la firma solicitó cuatrimestralmente deudas que eran puntualmente restituidas y nuevamente solicitadas según el ciclo productivo. En el caso de la adquisición de terrenos, se hipotecaron uno o dos predios, que fueron liberados en pocos años.

Con el profundizarse de la reconversión, el endeudamiento no sólo tendió a incrementarse considerablemente, en cantidad y en el porcentaje de los pasivos, sino que tuvo un fuerte componente dolarizado [cuadro 2].

**Cuadro 2. Préstamos y porcentaje de préstamos sobre el pasivo (1978-1982)**

	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Préstamos a corto plazo	1.976.624,52	7.419.412,91	8.605.053,33	16.809.801,00
Préstamos a largo plazo	-	-	5.227.187,12	5.209.745,00
% préstamos sobre el pasivo	13,61%	27,72%	30,37%	44,13%

Fuente: elaboración propia sobre base Balance de los ejercicios en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n. (Copiado en Libro n.18 del 1-6-67 en foja n.256).

<sup>28</sup> Por ejemplo, un sólo envío de las plantas que debían recibir la certificación de sanidad por parte del Ministerio de Agricultura francés, tuvo un costo de 195.213,57 dólares, en ABF, VAF S.A., Carpeta VAF, Material recibido el 19/4/80, f.2.

El incremento de las deudas estuvo pautado por las contradicciones generadas por el marco económico general. Es evidente que luego de las medidas de liberalización de 1978 existió una desmesurada expansión del crédito bancario, que se puede explicar tanto por las exigencias de dinero de las empresas como por una efectiva actividad de los bancos para atraer a los clientes.

Por ejemplo, en febrero de 1982, la bodega Faraut pidió un préstamo de N\$ 1.500.000 (unos ciento cincuenta mil dólares) al banco La Caja Obrera. Luego de un estudio de necesidades realizado por la misma entidad, el banco propuso a la empresa un préstamo con garantía real a largo plazo de N\$ 18.000.000, avalado por los predios de Villa del Carmen (141 has de viñedo, más la bodega y las otras construcciones) y de Higueras de Carpintería (2.141 has). En julio, la firma recibió la mitad de la suma<sup>29</sup>.

Sin embargo, la expansión de los préstamos estuvo acompañada por mayores exigencias por parte de las entidades bancarias respecto a los avales. Como dije, aunque la empresa recibió constantemente un flujo de créditos a corto plazo desde la década de 1930, sólo en el caso de fuertes sumas ligadas a la adquisición de nuevos predios las entidades bancarias exigieron hipotecas. En la nueva organización del sistema financiero de 1978, las hipotecas se tornaron una obligación para recibir dinero por parte de entidades públicas (Banco de la República) y privadas (Banco Comercial, La Caja Obrera, Sudameris). En 1980 la firma tenía hipotecados todos los inmuebles (predios y construcciones)<sup>30</sup>.

Además, al culminar esta fase expansiva a principios de 1982, las tasas de interés de la banca pública se incrementaron notablemente, pasando del 36% al 74% anual. Aunque no se encuentran datos precisos al respecto, es posible que en el caso de entidades bancarias, la tasa de interés fuese aún más superior<sup>31</sup>.

Parece evidente que el proceso de aprendizaje en la injertación resultó ser particularmente complicado. La adaptación de las plantas de los viveros a las realidades morfológicas de Villa del Carmen e Higueras de la Carpintería dio resultados insatisfactorios debido a diferentes razones: no siempre los viñedos habían sido plantados en predios con condiciones vitícolas; como herencia de los rasgos que la vitivinicultura uruguaya habían tenido hasta aquel momento, seguía registrándose una fuerte preocupación por el vigor de las plantas y por la elevada producción, pero no tanto por la calidad; las plantas requerían un período de adaptación a las nuevas condiciones geoclimáticas<sup>32</sup>. Mientras, fue mucho más positiva la experiencia en los viñedos de Manga.

Los reveses en la injertación y en la adaptación de las nuevas plantas se reflejaron en un cierto atraso en la reconversión de los viñedos y, en consecuencia, en la comercialización de vinos de mejor calidad. De todas maneras, una buena parte de las nuevas cepas recibió la debida calificación por parte del Ministerio de Agricultura

---

<sup>29</sup> Actas n. 423 20/2/1982, n.433 20/4/1982 y n.435 del 30/7/1982 del Directorio, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n. No encontré registro de la entrega de la segunda mitad del préstamo. Considerando el hecho de que La Caja Obrera fue una de las instituciones financieras que quebraron en 1982, es posible que nunca fue efectuada. Sin embargo, la empresa Faraut tuvo que pagar los intereses sobre la totalidad de la suma pactada.

<sup>30</sup> Acta n. 424 del Directorio, 29/10/1980, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>31</sup> Acta n. 436 del Directorio, Manga (Montevideo), 25/9/1982, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>32</sup> Acta n. 431 del Directorio, 10/1/1980, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n. y ABF, VAF S.A., Carpeta Sanidad Vegetal, Resumen de lo tratado en Dirección de suelos, foja 4.

francés<sup>33</sup>. Algo que demostraba, como sostuvo Aníbal Faraut Barlocco, “*el acierto de lo realizado en hacer plantaciones [...] y que los viñedos que podrán ser futuro rentable en nuestro País serán lo que tengan con variedades finas y libres de virus*”<sup>34</sup>.

Además de los costos específicos de la reconversión, se incrementaron los gastos relacionados a la compra de materia prima. La transformación productiva implicaba arrancar los viejos viñedos y plantar nuevos que, por el ciclo natural de la vid, comienzan a entrar en producción al cuarto año de vida. En consecuencia, la empresa había calculado una merma en la producción de uvas que, para que no se reflejase en una menor elaboración de vino, fue suplida con la compra de materia prima a terceros, algo que, además de incrementar los costos de producción, implicó perder el control sobre la calidad de las uvas.

El incremento exponencial de los gastos se enfrentó con la inflexión, al principio casi imperceptible y, luego de 1981, muy marcada, de la venta de los vinos. La fuerte competencia de los vinos importados, en el marco de las citadas liberalizaciones de 1978, restó porciones importantes de mercado a la producción nacional, particularmente en aquel segmento – los vinos finos – en que los Faraut habían tenido un nicho pequeño pero muy rentable<sup>35</sup>.

Esta situación se reflejó en la rentabilidad de la empresa. A finales del ejercicio 1980-81, el directorio decidió no distribuir las utilidades en dividendos, a pesar de ser “*un 30% superior a las del año anterior*”, debido a la necesidad de acumular fondos de reservas para afrontar los costos de la reconversión y de la adquisición de nuevas maquinarias, advirtiendo que “*por lo que se puede vislumbrar para años siguientes las cosechas de uvas van a bajar senciblemente [sic] y si bien se están realizando plantaciones todos los años, estás no van a poder dar buenas producciones hasta por lo menos 4 a 5 años más*”<sup>36</sup>.

A partir del ejercicio 1981-82 comenzó a dar pérdidas, parcialmente cubiertas por las utilidades acumuladas en los años anteriores [cuadro 3].

### Cuadro 3. Evolución Ganancias y pérdidas de la empresa (1978-1982)

	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Ganancias	4.885.217,31	6.069.562,24	7.484.288,54	2.970.987,37
Pérdidas	2.234.169,23	2.931.109,91	3.447.112,57	7.852.292,72
Utilidades	2.651.048,08	3.138.452,28	4.027.175,97	
Pérdidas				4.881.305,35
Utilidades acumuladas	2.651.048,08	5.789.500,36	9.826.676,33	4.945.379,98

Fuente: elaboración propia sobre base Balance de los ejercicios en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n. (Copiado en Libro n.18 del 1-6-67 en foja n.256).

En opinión de los directores de la empresa, el déficit del Ejercicio cerrado el 30 de abril de 1982 se justificaba por “*la cuenta de interés, que en el ejercicio subió el 116% en relación al año anterior*”<sup>37</sup>.

<sup>33</sup> ABF, VAF S.A., Carpeta VAF, Material recibido el 19/4/80.

<sup>34</sup> Acta n. 436 del Directorio, 25/9/1982, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>35</sup> El descenso más marcado comenzó a registrarse en 1981, Acta n.430 del Directorio, 30/12/1981, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>36</sup> Acta n.428 del Directorio, 30/8/1982, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>37</sup> Acta n. 436 del Directorio, 25/9/1982, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

La situación de la firma era muy crítica. Debía seguir las inversiones para completar la reconversión de los viñedos a través del endeudamiento, a pesar de la reducción de las entradas debido a la contracción de las ventas de los vinos y el incremento de los gastos (por compras de uva y por aumento de los intereses bancarios); tenía todas las propiedades hipotecadas y un elevadísimo nivel de endeudamiento, que venía utilizado fundamentalmente por el pago de los intereses generados por las mismas deudas.

Sin embargo, el continuo ofrecimiento de créditos indicaba que, para los bancos, la empresa era solvente. Además, en los primeros meses de 1982 algunos acontecimientos contribuyeron a fortalecer en los Faraut la convicción de que el camino emprendido con la reconversión se hubiese revelado particularmente exitoso. Los resultados con los injertos fueron aceptables, particularmente en los viñedos de Manga, empezaron a registrarse los primeros pedidos de compras de plantas libre de virus por parte de otras empresas y, sobre todo, la firma brasileña (con representación en Montevideo) AROLSUR S.A., financiada por el Banco de Crédito Nacional de Brasil, se contactó con la bodega *“con el fin de entablar conversaciones por una posible exportación de vinos al Brasil”*<sup>38</sup>.

La promesa realizada por las autoridades cívico-militares a comienzo de 1982 de mantener el mismo rumbo en la política económica y, sobre todo, una cotización anunciada del tipo de cambio con el dólar, indicaba un marco de estabilidad que hubiera permitido a la bodega la comercialización de los nuevos vinos en el mercado interno y en el regional y, consecuentemente, una pronta recuperación financiera de la empresa.

### **La innovación lleva a la quiebra**

El 26 de noviembre de 1982 el gobierno decidió abandonar el ancla cambiaria con el dólar, en el episodio conocido como “ruptura de la tablita”. Ese mismo día la cotización del dólar pasó de N\$ 13.81 a N\$ 20 y continuó subiendo hasta estabilizarse en torno a los 30-33 pesos a mitad de diciembre.

Para intentar describir el impacto de la subsiguiente crisis económica en la trayectoria de la empresa, creo sea mejor analizar brevemente los diferentes ítems problemáticos que tuvo que enfrentar en los cinco años sucesivos.

Un primer efecto de la ruptura de la tablita fue la inmediata desaparición del crédito. El ritmo de la reconversión se atenuó y se profundizaron los crónicos problemas de liquidez inmediata. La empresa, que tenía que abastecerse de uva, no podía pagar las deudas generadas por las adquisiciones de los años anteriores y no tenía posibilidad de realizar nuevas compras.

Por otra parte el mercado financiero se mostró intransigente a la hora de reclamar el pago de intereses de los empréstitos otorgados a una empresa que tenía una liquidez casi nula. Durante todo el 1983 y parte de 1984, la firma pagó los intereses de forma discontinua, intentó acordar refinanciaciones, aplazó los pagos a las instituciones públicas – al parecer más dispuestas en aceptar concordatos que garantizaran el funcionamiento de la misma – y favoreció los desembolsos a las entidades privadas.

Esta estrategia no funcionó. El 7 de setiembre de 1984 la bodega Faraut fue intervenida por la Inspección General de Hacienda (IGH) a pedido del Banco Comercial, debido a la quiebra de algunas de las empresas colaterales en las cuales los hermanos Faraut tenían participación, y al elevado endeudamiento con dicho banco, que exigió y obtuvo la intervención de las autoridades.

---

<sup>38</sup> Arolsur S.A. a Bodega Faraut, Montevideo, 26 de enero de 1982, en ABF, VAF S.A., Carpeta VAF, “Arado Chico”, f. 4.

Los Faraut, siguiendo su tradicional actuación, se desprendieron de buena parte de los emprendimientos ajenos a la vitivinicultura y, probablemente, esto permitió que en marzo de 1986 retomaran la gestión financiera de la empresa, aunque de forma compartida con la Inspección General de Hacienda. Ese mismo año se logró un primer acuerdo de refinanciación con el Banco de la República, con la Dirección General de Seguridad Social y con la Dirección General Impositiva, pero no con el Banco Sudameris, que denunció a la empresa y exigió la ejecución de los terrenos hipotecados como garantía de un préstamo otorgado en 1978<sup>39</sup>. Por otra parte, el hecho de que varios bancos con los cuales la firma estaba fuertemente endeudada – como el Banco Eisa, el Banco de Crédito, el Banco La Caja Obrera – se encontraran en quiebra, permitió una leve libertad de actuación a los interventores y a los propietarios, en el sentido de que el pago de estas deudas se aplazó a la espera de una resolución administrativa sobre el futuro de dichas entidades.

Cuando el mercado financiero tendió a estabilizarse, la empresa siguió enfrentándose a la rigidez de la banca privada, incrementando sus deudas con las instituciones públicas. Solamente en 1988 y en 1989 los Faraut obtuvieron nuevos créditos por parte de instituciones privadas, COFAC y Banco Santander, que estaban inaugurando sus actividades en el país. Se verá luego que estos empréstitos tuvieron un impacto altamente positivo para la trayectoria de la empresa, aunque llegaron demasiado tarde para que la misma volviera a estabilizarse.

A finales del ejercicio 1990-1991, el endeudamiento total de la empresa amontaba a N\$ 2.304.054.344, casi 880.000 dólares<sup>40</sup>.

En segundo lugar, la crisis influyó fuertemente también en el sistema de distribución de los vinos que, como dije, estaba sólo parcialmente controlado por la empresa. Poco antes de la ruptura de la tablita quebró la empresa Pizzo Hnos S.A., una de las firmas que distribuía los vinos elaborados en Manga, dejando una deuda de N\$ 2.300.000 que los Faraut jamás pudieron cobrar<sup>41</sup>. Más allá de esta situación límite, la red comercial contrajo y aplazó sus pagos, así que hasta 1987 una buena parte de las entradas que registró la empresa era absolutamente nominal, constituida por créditos que era muy difícil cobrar.

Para tener un mejor control de la distribución y venta de los vinos, para otorgar una mayor seguridad de pago a los acreedores y para tener una fuente inmediata de entradas de dinero, a finales de 1983 se decidió concentrar la colocación de los vinos en dos empresas, Calumbi S.A. (vinos de Villa del Carmen) y Maypan S.A. (vinos de Manga)<sup>42</sup>. La elección fue desacertada, ya que ambas empresas no pudieron enfrentar la contracción del mercado y quebraron al poco tiempo. Luego de un complejo proceso de recuperación del sistema de distribución, obstaculizado por las entidades bancarias privadas que lograron inmovilizar las escasas entradas monetarias, en 1990 la empresa Faraut rescató la distribución de sus vinos<sup>43</sup>.

La venta de vino registró una cierta caída a causa de la contracción del consumo y del incremento de los precios pero, por lo menos en opinión de los directores de la

---

<sup>39</sup> Acta n.43 del Directorio, 14/5/1986, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>40</sup> Acta de la Asamblea General Ordinaria n.64, Manga (Montevideo) 29/2/1992, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>41</sup> Acta n. 12 del Directorio, 24/8/1983, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>42</sup> Actas n. 19 del 17/11/1983 y n. 36 del 2/8/1984 del Directorio, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>43</sup> Actas n. 56 del Directorio del 27/4/1990, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

empresa, sobre todo por la presencia en el mercado de cantidades importantes de vino importado que se sumaban a la elevada producción nacional. Luego de que en 1984 el gobierno decidió repetir las políticas de compra del excedente por parte de la Administración Nacional de Combustibles Alcoholes y Pórtland (ANCAP) – bajo el pomposo término de “operativo ANCAP” – se incrementaron las adulteraciones y, por ende, el volumen de vino en el mercado. El sector que más redujo la demanda fue el de la clase media, potencial compradora de la línea de vinos finos, es decir del producto que otorgaba mayores beneficios y que había sido privilegiado estratégicamente por la firma. Para enfrentar esta situación, hasta 1986 se comercializó por debajo del costo, impidiendo la indispensable capitalización de la firma.

La crisis de la empresa tuvo un reflejo inmediato en los sueldos de los trabajadores que desde 1984 se pagaron de forma irregular y con fuertes atrasos. El año sucesivo, a los pocos días de la asunción de Julio María Sanguinetti como primer presidente elegido democráticamente después del período dictatorial, el sindicato ocupó la bodega de Manga en reclamo de los salarios impagos y de la legalización de la contratación “en negro” de dos trabajadoras.

Al margen de la desastrosa situación financiera y productiva, las relaciones interfamiliares estallaron. En 1983 Hugo Faraut Zubillaga dejó de participar en las reuniones de directorio y, en abril del mismo año, protagonizó un enfrentamiento público con el primo Aníbal, director de la empresa. Según el relato de este último, en relación a los trabajos en un viñedo del establecimiento de Manga, Hugo Faraut “*impartió órdenes diferentes a las dadas por mi – sin previa consulta – desautorizándome e injuriándome de palabra ante el personal subalterno*”<sup>44</sup>. En este acto de “rebeldía”, Hugo Faraut fue acompañado por el padre, Pedro Faraut Martini, el último sobreviviente de la segunda generación de la familia, quebrándose uno de los factores que había garantizado la estabilidad de la misma: la delega de la dirección de los emprendimientos a una rama específica – Faraut Barlocco – apoyada por una rama secundaria – Faraut Zubillaga -. Hugo y Pedro denunciaron a Aníbal y Héctor Faraut Barlocco por estafa, salario y contribuciones impagas, falsificación de firma, daños y perjuicios, daño moral<sup>45</sup>.

Para una empresa – familia, como lo había sido la bodega Faraut hasta aquel entonces, este quiebre en los vínculos familiares tuvo un reflejo fuertemente negativo en su misma trayectoria económica, no sólo porque el juicio restó energías y dinero a la recuperación de la firma, sino porque, independientemente de la justeza o no de las acusaciones, introdujo un clima de tensión, de sospecha y de desconfianza que pautó el sucesivo andamio de la firma.

A pesar de estos problemas, la empresa, por inercia histórica y por impulso de su directiva, profundizó el camino de innovación comenzado en 1976. Las plantaciones de Viñedos B libres de virus se difundieron en los diferentes predios de propiedad de la firma. Sin embargo, la experiencia empírica y algunos efectos climáticos negativos demostraron que las viñas de Manga eran más receptivas que las de Villa del Carmen, que tuvieron constantes problemas de baja graduación alcohólica y, en la primavera de 1983, fueron atacadas por diferentes enfermedades – antracnosis, escoriosis, peronóspora –.

Sin embargo, los injertos siguieron comercializándose, tanto en el país como en Brasil. En julio 1984, es decir durante la fase más crítica de la crisis y a dos meses de la

---

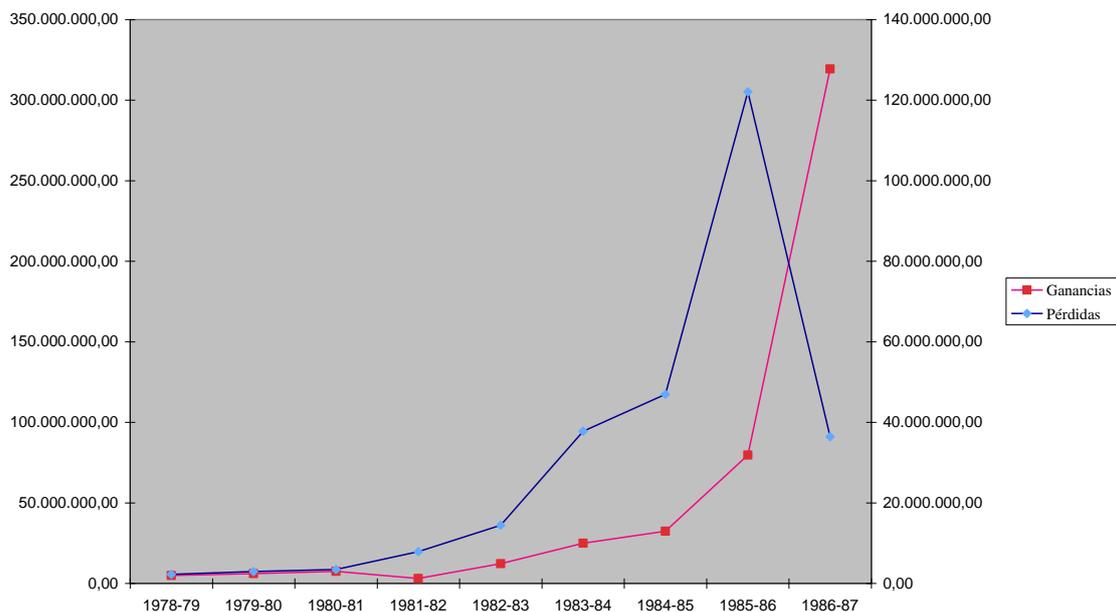
<sup>44</sup> Acta de directorio del 21 de abril de 1983, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio, f. s/n.

<sup>45</sup> Actas del Directorio n.12 del 24/8/1983; n.17 del 20/10/1983, n.26 del 1/3/1984, n. 34 del 5/7/1984, n.38 del 23/8/1984, n.39 29/8/1984, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

intervención de la IGH, la empresa ganó la licitación para las nuevas plantaciones de CALVINOR y recibió un pedido para 50.000 plantas por parte de la empresa brasileña EMBRAPA<sup>46</sup>. Contemporáneamente, se intentó constituir una sociedad para la formación de viñedos madre y viveros en Santa Ana do Livramento (Rio Grande do Sul). Ese mismo año comenzó la comercialización de los primeros vinos elaborados con uvas provenientes de los nuevos viñedos, aunque con una discutible suerte comercial. Por otra parte, hasta la intervención de la IGH siguieron las importaciones desde Francia y los contactos con técnicos de aquel país, tanto que, a principios de 1983 y a pesar de que las evidencias de la crisis eran numerosas y la liquidez prácticamente nula, la empresa planificó una nueva contratación de Roland Coustau para solucionar los retardos y problemas que se estaban verificando en Villa del Carmen<sup>47</sup>.

En 1986 algunos aspectos de la situación general cambiaron favorablemente. La recuperación salarial del primer año de retorno a la democracia, acompañada por el ajuste en el precio de los vinos, contribuyeron a que el consumo se recuperara y se incrementaran las ventas. Al hacerse efectivo un concordato con el Banco de la República y las otras instituciones estatales para la dilación del pago de las deudas, la empresa volvió a obtener ganancias a partir del ejercicio 1986/87, algo que permitió saldar los salarios adeudados a los trabajadores. En el ejercicio 1986/87 la bodega Faraut volvió a dar ganancias [gráfico 2].

Gráfico 2. Evolución del estado de pérdidas y ganancias (1978-79/1986-87)



Fuente: elaboración propia sobre base Balance de los ejercicios en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n. (Copiado en Libro n.18 del 1-6-67 en foja n.256).

<sup>46</sup> Acta del Directorio n.35, 19/7/1984, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>47</sup> Acta del Directorio n.439, 28/3/1983, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

La empresa, luego de reestructurar su directorio con la salida de la familia Faraut Zubillaga<sup>48</sup>, siguió un recorrido parecido al anterior.

Se experimentaron nuevas modalidades de fertilización en pos de obtener una brotación más pareja de las plantas<sup>49</sup>, se lograron importar nuevas maquinarias desde Francia<sup>50</sup>, se incrementó el stock de vino fino, que alcanzó los 400.000 litros en 1988 y casi los 800.000 en 1991<sup>51</sup>, año en que casi el 90% de la uva elaborada provenía de cepas de buena calidad<sup>52</sup>. Luego de numerosas gestiones realizadas conjuntamente con otras bodegas (Santa Rosa, Carrau, Los Cerros de San Juan, Irurtia, Calvinor y Joanicó), en 1989 se aprovechó la primera actuación gubernamental evidenciable para abrir mercados para la exportación, participando en numerosas ferias internacionales, donde la línea de vinos finos recibió “*gran aceptación*”. La intervención en las exposiciones, además, causó el interés de la empresa *Commercial Everest Corp.*, con la cual se dialogó para realizar exportaciones hacia Estados Unidos (Nueva Cork y Miami) y Ciudad de México<sup>53</sup>.

Estos éxitos parciales fueron contrarrestados por la agudización de las dificultades de los viveros de Villa del Carmen e Higueras de la Carpintería, cuya productividad siguió siendo muy inferior a lo previsto, transformando el elemento central de la reconversión en una constante salida de dinero generalmente no recuperado. Las necesidades de demostrar hacia los otros accionistas-familiares que la decisión tomada había sido la correcta y los apuros financieros obligaron a tomar decisiones contradictorias. Por ejemplo, en 1989 se respondió sólo parcialmente a un pedido de la Cooperativa Aurora (Brasil) de 120.000 plantas libres de virus, entregando únicamente 114.500, de las cuales un número imprecisado fue comprado a otras empresas<sup>54</sup>. Los problemas en las respuestas a los pedidos de otras empresas se multiplicaron con los años.

Por otra parte, la situación financiera de la empresa siguió siendo muy comprometida. A pesar del hecho de que se registró un incremento de las ventas y, desde 1991, también de los precios, siguieron los graves problemas de falta de liquidez y una marcada lentitud para la cobranza. Las ganancias eran insuficientes para comenzar con las restituciones de las deudas, que, en el caso de las instituciones públicas, siguieron aplazándose y, consecuentemente, multiplicando la generación de intereses a futuro. Mientras, los bancos privados reclamaron con mayor fuerza la devolución de lo adeudado.

El 29 de febrero de 1992 el Directorio de la Empresa convocó la Asamblea Ordinaria de Accionistas. La propuesta en discusión era la de crear un nuevo fondo de

---

<sup>48</sup> Actas del Directorio n.45 del 30/4/1987 y n.46 del 8/5/1987, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>49</sup> Acta del Directorio n.52 del 16/12/1988, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>50</sup> Acta del Directorio n.53 del 21/4/1989, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>51</sup> Actas del Directorio n.49 del 28/1/1988 y sin número del 26/4/1991, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>52</sup> Acta del Directorio s.n. del 26/4/1991, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

<sup>53</sup> Acta del Directorio n.55 del 22/12/1989, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n. La Bodega Faraut participó en las ferias de Anuga (Alemania), Burdeos (Francia), Vinitaly y Milán (Italia), Intervin (Barcelona) y, en los años sucesivos, en Vancouver (Canadá) y Sevilla. Efectivamente se logró la exportación de una cantidad imprecisada de botellas de vino a Estados Unidos, pero desconozco el nivel de aceptación que el producto tuvo. El hecho de que no haya registro de una segunda exportación puede significar que la experiencia no tuvo el éxito esperado.

<sup>54</sup> Ib.

reserva para intereses bancarios, debido a que “a la fecha no se han obtenido la suma de intereses que se adeudan a los distintos bancos, como tampoco se han concretado las negociaciones iniciadas por la Empresa con los bancos acreedores, habiendo posibilidades de concretar arreglos con algunos de ellos”. Repitiendo la misma estrategia adoptada en ocasión de la puesta en marcha de la reconversión, los directores informaban que, a pesar del hecho de que la situación financiera de la empresa impedía legalmente otorgar dividendos, proponían “realizar una distribución a cuenta de dividendos por la cantidad de 50 millones de pesos, que se entregaría proporcionalmente al capital de cada accionista”<sup>55</sup>.

A diferencia de lo esperado, la Asamblea General Ordinaria votó una completa reestructura de su directiva., nombrando como nuevo presidente a Nelson Faraut Vera, el vice Omar José Faraut Vera, mientras Roberto Faraut Vera era el secretario. La rama hasta aquel momento secundaria de la familia sustituía a las otras, que habían tradicionalmente guiado a la empresa desde el segundo pasaje intergeneracional.

En el archivo de la bodega no hay ningún tipo de documentación relacionada a las actividades del nuevo directorio. Algunos testimonios confirman que se llevó a cabo una drástica reducción del personal y se intentó concentrar toda la producción en Villa del Carmen, abandonando los otros establecimientos.

En 1998 la firma quebró definitivamente.

## **Temas en debate**

Respetando el sentido que se quiso dar a este simposio, sustituiré las conclusiones (que por otra parte, dado el nivel incipiente de la investigación, serían muy provisionales) por un brevísimo elenco de los problemas relacionados a los procesos de innovación y cambio tecnológico en ámbito empresarial que, a mi entender, surgen del análisis de la trayectoria de la bodega Faraut.

Me parece interesante rescatar el hecho de que las principales directivas tecnológicas establecidas por el fundador de la firma en 1904 fueron sustancialmente respetadas a lo largo de casi un siglo. Desde su nacimiento se generaron vínculos privilegiados con Francia para la importación de los insumos, la adquisición de los conocimientos y la confrontación entre saberes codificados y experiencias empíricas. Cuando era imposible mantenerlos, se prefirió abandonar las innovaciones en la espera de que los lazos con el país galo se restablecieran.

La posible objeción de que, considerando el peso de Francia en la vitivinicultura mundial, estas relaciones fueran obligadas no me parece válida. En primer lugar, porque no todas las empresas establecieron vínculos análogos. En segundo porque, como se ha visto, entre la mitad de la década de 1930 y la finalización de la Segunda Guerra Mundial, la firma prefirió no innovar en lugar de comprar insumos en Argentina o responder positivamente a los ofrecimientos de varias empresas exportadoras estadounidenses, a pesar de que los costos eran en ambos casos muy competitivos.

En este sentido, su trayectoria tecnológica no se fundamentó sobre una racionalidad maximizadora, sino sobre pautas étnicas. Sobre la base de este criterio, la empresa se conformó participando en una innovación, se expandió innovando y entró en crisis a causa de un proceso de innovación. Siguiendo a Freeman (1998), para la bodega Faraut la historia “siempre importó” porque pautó todas sus decisiones sobre los procesos de cambio tecnológico.

---

<sup>55</sup> Acta del directorio s.n, 30/1/1992, en en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio y asamblea copiadas, f. s/n.

Un segundo aspecto a resaltar es que el rasgo innovador evidenciado en las experimentaciones de la fase agrícola e industrial del proceso productivo, no tuvo correlación con la parte organizativa. Aunque el proceso de reconversión y las inversiones diferenciadas provocaron leves alteraciones en el sistema de funcionamiento de la empresa, el núcleo decisional siguió siendo la familia. Las redes familiares no serían, así, un dato cultural, sino una modalidad de organización empresarial que otorgó estabilidad a la firma a lo largo de casi un siglo. En consecuencia, es bastante difícil establecer si al origen de la crisis de la empresa estuvieran los resultados negativos en las finanzas que quebraron la unidad familiar o si, al revés, fue el estallido de la familia lo que impidió el saneamiento económico y su recuperación.

Insertada en un pequeño grupo de bodegas innovadoras, la Faraut fue pionera en promover aquellas medidas que, sucesivamente, pautaron la reconversión vitivinícola. Y terminó quebrando, como otras empresas que lideraron el comienzo de este proceso. La situación es paradójica, ya que el ascenso social de su fundador fue posible esencialmente porque supo adaptarse rápidamente a otro proceso de reconversión, provocado por la filoxera. Andrés Faraut, que provenía de un país en el cual el cambio en las modalidades de plantación de las vides prácticamente se había cumplido, aprovechó sus conocimientos para insertarse en el mercado de trabajo uruguayo y comenzar el proceso de acumulación que culminó con la adquisición de terrenos y bodegas. Mientras Andrés Faraut y otros “hombres nuevos” ascendían socialmente, los pioneros de la vitivinicultura uruguaya, que habían promovido los primeros ensayos en la década de 1870, consolidado al sector y superando la crisis filoxérica, estaban abandonando la producción.

No es este un fenómeno específico de este sector. Varios estudios (Golder-Tellis, 1993; Bohlamnn-Golder-Mitra, 2002, Chandler, 1996) evidencian el elevado porcentaje de fracaso de los pioneros y subrayan que la llave del éxito empresarial no radica en ser el primero, sino en la adecuada evaluación de las oportunidades que ofrece el mercado de modo que las capacidades de las empresas terminen reforzándose. Sin embargo, si es cierto, como quiere la “historia oficial” pautada en los años noventa, que la vitivinicultura promovió eficazmente dos reconversiones – en sus comienzos y en la actualidad – es también cierto que los pioneros de estos dos procesos terminaron fracasando. Al contrario, aquellas empresas que quedaron levemente rezagadas fueron las más exitosas.

Sostener que la trayectoria de esta empresa demuestra que el marco institucional ayuda u obstaculiza los procesos de innovación sería una obviedad si no se especificaran los aspectos en los cuales las instituciones contrastaron al cambio tecnológico.

Parece evidente que si el sistema financiero no hubiese tenido un comportamiento tan especulativo, si el sistema político hubiese permitido confrontar estrategias alternativas en la conducción económica, si un sector social relativamente representativo no se hubiese momentáneamente beneficiado por la revalorización del peso frente al dólar, la bodega Faraut hubiera enfrentado este tramo con mayores posibilidades de éxito.

Sin embargo, son éstas hipótesis capciosas. En primer lugar, porque se ha visto que la política hacia el sector promovida por la dictadura fue tan contradictoria que hasta registró algunos aciertos. Y, en este sentido, me parece que podría indicar una posible nueva opción en los análisis de los procesos de innovación agraria y agroindustrial, que quiebra la fuerte polarización existente entre las interpretaciones tradicionales, que tienden a excluir cualquier tipo de impulso institucional hacia las transformaciones y que resaltan comportamientos “conservadores” por parte de los

productores, y los estudios más recientes, que insisten en que los agentes económicos lograron, cuando pudieron promover importantes innovaciones o en que, por lo menos, intentaron hacer lo posible en un contexto pautado por la incertidumbre. A diferencia de los perjuicios causados por la política económica, las medidas de la dictadura específicamente dirigidas hacia el cambio tecnológico en el sector vitivinícola – y las anteriores y las posteriores – parecerían mostrar una especie de convergencia de estas interpretaciones. Las políticas no fueron ni desacertadas ni exitosas, sino “más o menos positivas” o “más o menos negativas”, “más o menos eficaces” o “más o menos estériles”.

En segundo lugar, porque los Faraut demostraron una adecuada capacidad de adaptación a la nueva realidad generada por la liberalización financiera de 1978 y, por ende, a sus rasgos especulativos.

El préstamo obtenido de La Caja Obrera en julio de 1982 es un buen ejemplo en este sentido. Si, a pesar de los crecientes rumores sobre una próxima devaluación, el banco otorgó un crédito de 18 millones de nuevos pesos a una empresa financieramente muy comprometida que, por su parte, había pedido un empréstito de un millón y doscientos pesos, lo hizo porque tenía conveniencia en cobrar inmediatamente unos elevadísimos intereses y en mostrar a las autoridades que tenía una importante reserva de dinero, aún bajo la forma de créditos hacia el sector productivo. Por otra parte, en el momento en que la institución financiera decidió otorgar un préstamo 18 veces superior al requerido, la empresa Faraut aceptó el dinero sin pensar en la carga que hubiese representado su devolución. Es decir que, hasta que funcionó el mecanismo, los bancos prestaron (especulativamente) y los empresarios recibieron (también especulativamente).

El mecanismo aparentó funcionar a lo largo de cuatro años debido a que no tenía controles ni márgenes de contención. Al contrario, por sus mismos rasgos fundacionales y operativos, la dictadura estimuló a que los agentes económicos adoptaran comportamientos cada vez más especulativos y cada vez más oportunistas en un marco institucional que se apoyaba exclusivamente en la promesa de que el tipo de cambio con el dólar se hubiese mantenido por todo el año.

En este contexto, y a pesar de los aciertos en ámbito de promoción de la innovación, las medidas específicas dirigidas hacia la vitivinicultura fueron, como se ha visto, muy contradictorias: liberalización de las importaciones y abandono de la política de control de los precios en 1978; financiación directa e indirecta de una empresa paraestatal en 1980; retorno a la fijación de los precios en 1981; reposición de las compras del excedente en 1984. Estas idas y venidas, además de generar mayor incertidumbre, hicieron crónico el problema que había provocado el estancamiento y la crisis vinícola, es decir una la presencia de una cantidad de vino que superaba ampliamente la capacidad de consumo del mercado interno.

La decisión de los Faraut de salir de este círculo vicioso y promover la reconversión de la empresa que hubiese permitido mejorar la calidad de las uvas y, por ende de los vinos y, como consecuencia, ganar parte del mercado interno con un producto de calidad superior y más rentable y planificar la exportación, fue muy acertada. Entre otras cosas porque efectivamente la reconversión vitivinícola uruguaya de los años noventa (y la argentina de los ochenta) siguió estos carriles.

La firma tenía lo que algunos autores han definido como “*capacidades dinámicas*” (Teece – Pisano – Shuen 1997) y otros como “*capacidades organizativas*” (Chandler, 1962 y 1996; Nelson-Winter, 1982). Es decir el conjunto de aptitudes y capacidades para generar, integrar o modificar las competencias interiores y exteriores de la misma empresa, en pos de enfrentarse exitosamente a las rápidas transformaciones

tecnológicas y de mercado. Siguiendo la clásica definición de Winter (1991:263), la bodega Faraut, como toda empresa, era una organización que sabía “*cómo hacer cosas*” y las hizo tan bien que anticipó y pautó la trayectoria del proceso de reconversión vitivinícola. Sin embargo, bien poco sabía que hacer frente a la ruptura de la tablita cambiaria y al repentino cambio de las reglas del juego.

## **BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES**

### **Fuentes**

Altenix – Archivo de la Bodega Faraut (ABF).

Dirección General de Estadística y Censo. *Anuario Estadístico de la República Oriental del Uruguay*.

INAVI, *Censos Vitivinícola de 1991*, Montevideo – Las Piedras.

### **Bibliografía**

ASTORI, Danilo (1982). *Neoliberalismo y crisis en la agricultura familiar uruguaya*. Montevideo, FCU-CIEDUR.

BERETTA CURI, Alcides (2008). “Vitivinicultura y elite: el rol de la Asociación Rural del Uruguay (1871-1900)”, en Beretta Curi, Alcides (coord.) *Del nacimiento de la vitivinicultura a las organizaciones gremiales: la constitución del Centro de Bodegueros del Uruguay*, Montevideo, Trilce, pp. 99-127.

BIANCO, Mariela (1995). “El complejo agroindustrial vitivinícola uruguayo. Perspectivas ante la reconversión tecnológica”, ponencia presentada en el Meeting of Latin American Studies Association, Washington, 28-30 de septiembre.

BLUM, Alfredo (2003). *Estructura y desempeño del complejo vitivinícola uruguayo*. Montevideo, CIEDUR – Serie Investigaciones n. 147.

BONFANTI, Daniele – VIERA CHERRO, Mariana (2010). *La Bodega Faraut. Historia de una empresa vitivinícola, sus trabajadores y una comunidad (Uruguay 1892-2002)*. Montevideo, Trilce.

CHANDLER, Alfred D. Jr. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge Massachussets, The MIT Press.

- (1977). *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Cambridge Massachussets, Harvard University Press.

- (1996). *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*. Zaragoza, PUZ.

CIDE (1966). *4. Plan de Desarrollo agropecuario*. Montevideo, Ministerio de Ganadería y Agricultura, tomo II.

- (1967). *5. Estudio económico y social de la agricultura en el Uruguay*. Montevideo, Ministerio de Ganadería y Agricultura.

FILARDO, Verónica (1995). “El lugar de la cultura en la reconversión tecnológica del sector vinícola nacional”, en *Anuario de Ciencias Sociales*. Montevideo, Facultad de Ciencias Sociales - FCU, pp. 63-75.

FINCH, Henry (2005, 1980). *La economía política del Uruguay contemporáneo 1870-2000*. Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, 2ª ed.

FREEMAN, Christopher (1998). “The economics of technical change”, en Archibugi, Daniele - Michie, Jonathan, *Trade, growth and technical change*, Cambridge, Cambridge University Press, pp.16-54.

GOLDER, Peter – TELLIS, Gerard (1993). “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?”, en *Journal of Marketing Research*, n.30, vol.2, mayo, pp.158-179.

BOHLMANN, Jonathan – GOLDER, Peter – MITRA, Debanjan (2002),

“Deconstructing the pioneer’s advantage: Examining vintage effects and consumer valuations of quality and variety”, en *Management Science*, vol.48, n.9, setiembre, pp.1175-1195.

HEIN, Pablo (1996). “Los productores vitivinícolas y la integración regional”, en *Revista de Ciencias Sociales*, Montevideo, Facultad de Ciencias Sociales, n.11, pp.91-101.

YAFFÉ, Jaime (2009). “Proceso económico y política económica durante la dictadura (1973-1984)”, en Demasi, Carlos et alter. *La dictadura cívico-militar. Uruguay 1973-1985*. Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, pp.117-178.

- (2010) “Dictadura y neoliberalismo en Uruguay (1973-1985)”, ponencia presentada en las 7ª Jornadas de Historia Económica de la Asociación Uruguaya de Historia Económica, Montevideo, 3-4 de agosto.

MGAP-DIEA (2003) *La viticultura en Uruguay. Contribución a su conocimiento*, Montevideo.

NELSON, Richard - WINTER, Sidney (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts and London.

NOTARO, Jorge. (1984a). *La política económica en el Uruguay 1968-1984*. Montevideo, CIEDUR – Ediciones de la Banda Oriental.

- (1984b) “El modelo neoliberal y el sector agropecuario en el Uruguay (1972-1984)”, en Jacob, Raúl et alter. *La cuestión agraria en el Uruguay*. Montevideo, FCU, pp.219-235.

- (2001). “La batalla que ganó la economía (1972-1984)”, en Instituto de Economía – FCS. *El Uruguay del Siglo XX. La Economía*. Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, pp.95-121.

PIÑEIRO, Diego (1985). “El plenario de pequeños y medianos productores: un intento de crear un movimiento de agricultores familiares”, en Filguera, Carlos H. (comp.). *Movimientos sociales en el Uruguay de hoy*. Montevideo, CLACSO-CIESU-Ediciones de la Banda Oriental.

PIÑEIRO, Diego, FILARDO, Verónica, BIANCO Mariela - HEIN Pablo (1993). “Los Empresarios Bodegueros: Estrategias Productivas e Integración Regional”, Montevideo, Documento de Trabajo del Departamento de Sociología, de la Facultad de Ciencias Sociales.

PIÑEIRO, Diego – RIELLA, Alberto – HEIN, Pablo (1996). *Los productores vitivinícolas y la integración regional: un estudio de las actitudes y comportamientos frente a la reconversión tecnológica*. Montevideo, Documento de Trabajo n.14, Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales.

SCHONEBOHM, Dieter (1994). *Mercosur ¿Desafío o amenaza? Gobierno, partidos, empresarios y sindicatos ante la integración*. Montevideo, FESUR.

TEECE David J. - PISANO, Gary - SHUEN, Amy (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, en *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.

THORP, Rosemary (1998). *Progreso, pobreza y exclusión. Una historia económica de América Latina en el siglo XX*. Washington D.C., BID.

WINTER, Sidney (1991). “On Coast, Competence and the Corporation”, en Williamson, Oliver E. – Winter, Sidney (eds.). *The Nature of the Firm Origins, Evolution and Development*. Oxford, Oxford University Press, pp. 179-195.