

## Índice

**Presentación..... 11**

Dossier

**Transformaciones de la  
vitivinicultura argentina en perspectiva regional en los últimos  
sesenta años**

Coordinado por Patricia Olgúin

Introducción: Transformaciones de la vitivinicultura argentina en perspectiva regional en los últimos sesenta años

**Patricia Olgúin..... 15**

Transformaciones de los sistemas vitícolas en la provincia de Mendoza. Dinámica y diversidad durante las tres últimas décadas

**María Eugenia Van den Bosch, Laura Alturria..... 25**

La inserción del vino argentino en el mercado mundial entre 1980 y 2019. Características, comportamientos y factores asociados

**Juan Manuel Cerdá ..... 75**

Al auxilio de la vitivinicultura tradicional. Los efectos de las acciones reguladoras de las empresas Giol (Mendoza) y CAVIC (San Juan) (1963-1988)

**Patricia Olgúin ..... 103**

¿Innovar siempre es bueno? La reconversión vitivinícola uruguaya. Un estudio de caso (1974-2000)

**Daniele Bonfanti..... 141**

*Parte abierta*

Reestruturação produtiva no Brasil e o destino de algumas empresas líderes do ciclo desenvolvimentista (1986-2015)

**Cláudia Alessandra Tessari, Fábio Alexandre dos Santos, Flavio Tayra, Julio Cesar Zorzenon Costa, Renata Bianconi, Murilo Leal Pereira Neto ..... 175**

La internacionalización del grupo multinacional Techint y su vínculo con la planificación fiscal. Un análisis de la estructura corporativa y las empresas del grupo en Uruguay

**Gustavo García Zanotti, Alejandro Gaggero ..... 219**

*Reseñas*

Las grandes empresas en Argentina. Desde la expansión agropecuaria hasta la última globalización

**Claudio Belini..... 261**

*Nota crítica de eventos académicos*

Nota crítica sobre las IV Jornadas de Investigadores en Formación del CEEED-IIEP

**Camila Lucía Scuzzarello ..... 269**

**Directrices para autores/as ..... 275**

## **¿Innovar siempre es bueno? La reconversión vitivinícola uruguaya. Un estudio de caso (1974-2000)**

Daniele Bonfanti<sup>1</sup>

[tanobonfanti@gmail.com](mailto:tanobonfanti@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-2980-0349>

### **Resumen**

Entre la mitad de la década de 1970 y principios de la de 1990, la vitivinicultura uruguaya sufrió una profunda reconversión productiva. Este artículo representa una aproximación a este proceso a partir del examen de la trayectoria de una empresa específica que, pese a haberse caracterizado por su preocupación centenaria para la innovación, terminó quebrando en 2002. Al explorar los factores que incentivaron y obstaculizaron la incorporación de nuevas tecnologías y técnicas, se intentará plantear algunas hipótesis sobre las dificultades de la innovación en ámbitos agropecuarios.

### **Palabras clave**

Innovación, vitivinicultura, Uruguay

## **Is Innovation always good? The Uruguayan wine reconversion. A case study (1974-2000)**

### **Abstract**

Between the mid-1970s and the early 1990s, Uruguayan viticulture underwent a profound productive reconversion. This article represents an approach to this process based on the examination of the history

---

<sup>1</sup> Centro de Estudios Interdisciplinarios Latinoamericanos (CEIL) - Departamento de Historia del Uruguay, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Montevideo.

of a specific company that, despite having been characterized by its centuries-old concern for innovation, ended up going bankrupt in 2002. By exploring the factors that encouraged and hindered the incorporation of new technologies and techniques, an attempt will be made to propose some hypotheses about the difficulties of innovation in agricultural fields.

## Keywords

Innovation, viticulture, Uruguay

## Introducción

A partir de los años noventa del siglo pasado, la vitivinicultura uruguaya ha sufrido una rápida reconversión que ha seguido las pautas generales del equivalente proceso a escala mundial: transformación de las diferentes fases productivas, concentración en grandes empresas, calidad de los caldos como indicador del éxito empresarial y comercial (Pan Montojo 2009, Gadea, Brignardello, Torres 2018, Heredia 2015). En este marco, existe un consenso unánime en considerar que el proceso de reconversión fue consecuencia directa de la firma del Tratado de Asunción en 1991 y de la puesta en marcha del MERCOSUR y que las empresas que mejor supieron innovar terminaron triunfando en este nuevo contexto económico.

Este trabajo, centrado en el análisis de la evolución de una empresa vitivinícola concreta, pretende poner en discusión los postulados principales de esta interpretación. Asimismo, al hallar una firma que implementó todos los criterios adecuados para adoptarse favorablemente a los supuestos de la reconversión y que, sin embargo, terminó quebrando, intenta evidenciar algunos posibles problemas relacionados a la cuestión de la innovación en el ámbito de las empresas agropecuarias.

El artículo representa una ulterior profundización de una investigación más extensa relacionada con la trayectoria de la Bodega Faraut a lo largo de su siglo de existencia. Investigación que ha sido posible por la voluntad de los actuales dueños de la empresa de permitir el acceso al archivo, prácticamente completo, de la firma, algo no extraordinario, pero tampoco muy frecuente entre las empresas vitivinícolas uruguayas<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Al respecto, quiero reiterar mis agradecimientos a la Fundación Zonamérica y de la

La evolución de la Bodega Faraut parecía confirmar algunos elementos de la trayectoria general de la vitivinicultura uruguaya en el siglo XX: unos comienzos particularmente prometedores caracterizados por importantes inversiones y unas grandes expectativas para la conquista del mercado interno y la posibilidad de insertar el vino en la corriente agroexportadora, unas marcadas dificultades para reformar las expectativas y las estrategias luego del estallido de la primera guerra mundial y a lo largo de las turbulencias económicas del período de entreguerras, la adecuación eficiente a un mercado protegido durante el período de la ISI (Bonfanti y Viera Cherro 2010).

Sin embargo, planteaba una serie de problemas imprevistos con respecto a la fase de la reconversión del sector de los años noventa del siglo pasado. En primer término, porque desplazaba el comienzo de la reconversión de una década. En segundo, porque modificaba la percepción del fenómeno, al indicar que la reconversión vitivinícola no fue un proceso institucionalizado provocado por el proceso de integración económica regional, sino que tuvo su origen en el mismo sector vitivinícola. Por último, porque desplazaba completamente las lecturas sobre el fracaso de la empresa. La hipótesis hasta aquel momento considerada más probable, casi segura, es decir que la empresa no pudo soportar los costes y las características de la transición hacia la producción de un vino fino y de calidad, resultó ser absolutamente inconsistente.

La Bodega Faraut no quebró porque no quiso o no supo llevar a cabo su reconversión. Quebró justamente por la razón contraria: porque lideró la reconversión, porque fue una de las primeras empresas en modificar tanto las modalidades de cultivo como las formas de elaboración de los vinos.

Desde este punto de vista, la evolución última de la firma parecía interesante en dos sentidos: por un lado, porque permitía examinar un fracaso empresarial. Por el otro, porque este fracaso dependía de razones sustancialmente externas a las decisiones y la trayectoria de la firma, imputables a la repentina devaluación del peso uruguayo en 1982, que se hicieron insostenibles por las importantes inversiones hechas en el cambio tecnológico. O, dicho de otra manera, la Bodega Faraut había quebrado

---

empresa Altenix y, de manera particular, al Ing. Agr. Alberto P. Fossati, Soledad Anguita, Fernando Castellanos, Carlos Mari, Jorge Mutio, Guillermo Lacroix y Raúl Vespa por su exquisita amabilidad y colaboración.

porque había hecho las “cosas cómo hay que hacerlas”, por haber sido una empresa innovadora. El desplazamiento de lecturas tradicionales, que yo mismo hice (Bonfanti 2010), relacionadas al fracaso empresarial –debilidades y errores en la dirección organizativas, fallas en las transiciones intergeneracionales– era absoluto.

Creo que sería absolutamente inapropiado considerar la trayectoria de esta firma como “ejemplar” o “ejemplarizante”. Sin embargo, parece contener algunas cuestiones de un cierto interés, que complican el paradigma chandleriano, ajustan la evolución empresarial a la de otros países latinoamericanos (sobre todo, Argentina, pero no solo) y evidencian un cierto paralelismo con algunas cuestiones evidenciadas por la historiografía francesas, particularmente en lo referente al estricto ligamen entre trayectoria de la firma con la evolución económica general (Jobert y Chevailler 1986; Lescure 1997; Margairaz 2007).

### **Desde la crisis crónica hasta la exitosa reconversión**

A pesar de que la vid representó un cultivo con una reducida representatividad en el conjunto del sector agrícola (la extensión 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 destacado dinamismo hasta los años veinte del siglo pasado.

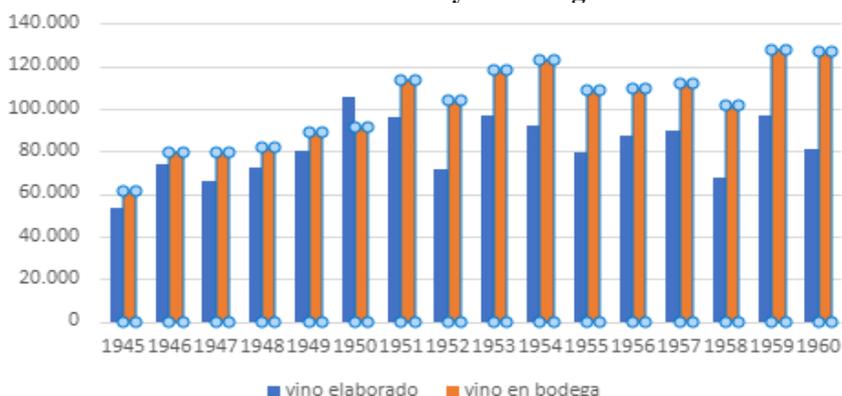
Surgida ex novo en la segunda mitad del siglo XIX, logró implantarse y crecer a tasas claramente superiores a las del resto del sector agropecuario; superó la epidemia de filoxera que atacó a los viñedos en la década de 1890 a través de una rápida reconversión, garantizó el ascenso social de un número no indiferente de aparceros y, luego de la Primera Guerra Mundial, alcanzó la sustitución de las importaciones. Aunque se caracterizó desde el principio por una cierta dualidad entre un sector relativamente extenso de grandes bodegueros fuertemente tecnificado que poseían uno o más viñedos y otro de pequeños viñateros propietarios (o no) de bodegas con limitadas capacidades de elaboración, la rapidez de su implantación indica una generalizada adquisición de las técnicas y el conocimiento tecnológico (Beretta Curi 2015).

Desde la década de 1920, el aumento constante del área de cultivo no acompañado por un equivalente incremento demográfico llevó a que la producción de vino superara ampliamente la demanda interna, que estaba fuertemente segmentada social y territorialmente (Bonfanti 2007). En los

años cincuenta, la sobreproducción se hizo crónica, entre otras cosas porque el crecimiento demográfico se estancó. Aunque no faltaron intentos de añejar los caldos para la elaboración de vinos finos, esta práctica se vio limitada por la volatilidad del mercado, por la necesidad de las empresas de obtener retornos inmediatos y, muy probablemente, por el rechazo de los consumidores, poco dispuestos a aceptar que los productos de calidad no fuesen extranjeros.

El fenómeno, subrayado y denunciado por los diferentes actores que intervenían en el sector, comenzó a evidenciarse con claridad a partir de 1951 (Gráfico 1).

**Gráfico 1: vino elaborado y en bodega 1945-1960**



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

Como se puede observar, en 1951 el vino almacenado en bodega al 1 de junio de cada año comenzó a superar ampliamente al elaborado el mismo año, indicio de una importante cantidad de restos no comercializados en las bodegas. A partir de esa fecha esta distorsión tendió a consolidarse.

Frente al constante incremento de los excedentes no comercializables, las políticas institucionales tambalearon entre un intervencionismo improvisado fundamentado en la adquisición de la producción excedente,

fenómeno que estimuló prácticas especulativas y fraudulentas que, a su vez, fortalecieron los rasgos más negativos del crecimiento<sup>3</sup>.

Los apoyos crediticios para los viticultores, que premiaban el incremento de la productividad, estimularon el recurso a uvas de mala categoría (frutilla e híbridos productores)<sup>4</sup> que contribuyeron a que la calidad del producto decayera y a que la sobreproducción se tornara crónica. La elaboración de vino malo influyó en que el consumo muy probablemente registrara una cierta contracción, que tendió a profundizarse al compás de la consolidación del estancamiento económico en los años sesenta, pese a que la modalidad estadística de medir el consumo (producción total sumada a la importada, dividida por el número de habitantes) terminó distorsionando la percepción de la evolución del sector. Así que, al considerar que el consumo de vinos en el país estaba registrando un incremento constante, se entendió que se debía estimular la plantación y la producción (CIDE, 1966: 181-193 y 1967:280).

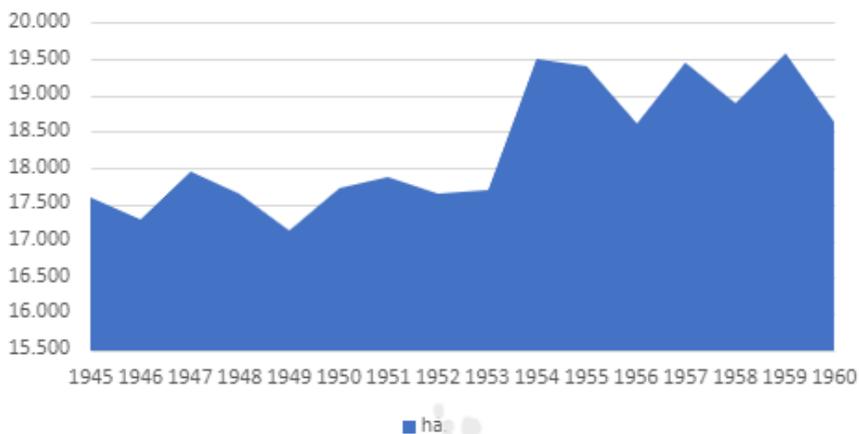
En consecuencia, la superficie del viñedo uruguayo siguió creciendo hasta alcanzar, en la segunda mitad de los años cincuenta, las 19.000 hectáreas, su máxima extensión (Gráfico 2).

---

<sup>3</sup> Pese a que las compras de vino tendieron a reducirse al compás del avance de la crisis del modelo de ISI, todavía en 1956 la sola Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP) adquirió oficialmente más de 4 millones y medio de vino, casi el 5% del total elaborado en aquel año (ROU-DGEC 1957:40).

<sup>4</sup> Los híbridos productores son resultados de la cruce de dos o más variedades 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”– justifica la caída del consumo.

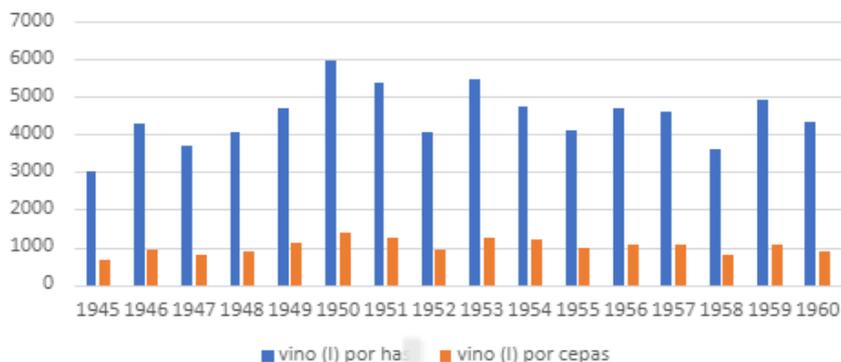
**Gráfico 2: Área de Cultivo en ha**



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

El aumento del área de cultivo tuvo un reflejo contradictorio en la productividad: si el volumen de vino por hectárea tendió a aumentar, en relación con las cepas tendió a mantenerse estable o, por lo menos, tuvo un incremento menos marcado y fluctuaciones menos evidentes, indicio de que fue el incremento de las hectáreas el factor que provocó el crecimiento de la producción y no un efectivo aumento de la productividad (Gráfico 3).

### Gráfico 3: vino elaborado por ha y por cepas en producción



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

En el sector existieron voces que planteaban transformaciones radicales destinadas a mejorar el producto. Por ejemplo, en 1964 el gerente de *Bodegas y Viñedos Cerro de San Juan S.A.*, Jorge Ponce de León, subrayaba que una mejora de los caldos podía impulsar su exportación y solucionar el problema de la sobreproducción. Sin embargo, admitía que era un horizonte muy remoto, debido, entre varias cosas, 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>5</sup>.

En este marco de crisis estructural, la vitivinicultura fue, a la vez, víctima de las contradicciones de la política económica de la dictadura cívico-militar de 1973-1985, y campo experimental para ensayos que profundizaron la crisis 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.

<sup>5</sup> “Vitivinicultura en el Uruguay”, suplemento del diario El Día, Montevideo, junio de 1964, s/n.

Hasta 1978, las directivas económicas siguieron sustancialmente al Plan Nacional de Desarrollo, elaborado en 1972, es decir un año antes del golpe de Estado, por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República (OPP). A partir de 1978 es evidente el intento de transformar al país en una plaza financiera regional, aunque, pese a que las directivas quedaran a cargo de un grupo de “técnicos” civiles con un cierto margen de libertad en la programación, los manos militares se reservaron la aprobación o la moderación de las medidas a través de periódicos “cónclaves” (Astori 1982; Notaro 1984<sup>a</sup>, 1984<sup>b</sup>, 2001). Si las medidas de liberalización en política monetaria no encontraron resistencias, la ocupación por parte de militares de la dirección de los entes autónomos terminó representando un freno para los planes de privatización y la transformación del sector público que, probablemente, el grupo de técnicos civiles estaba ideando (Finch 2005, 275).

En el sector vitivinícola, esta discontinuidad entre impulso neoliberal e “*intervencionismo reestructurador*” (Notaro 1984<sup>a</sup>, 25-29) es particularmente evidente. En 1974 se fundó el Centro Regional de Experimentación Agropecuaria (CREA), que comenzó a funcionar dos años después. Inspirado en la experiencia francesa, el CREA estaba organizado sobre la base de reuniones mensuales que se efectuaban en un establecimiento distinto cada vez, conformándose como un espacio de intercambio de conocimientos y experiencias entre productores. Además de fortalecer las vinculaciones a nivel local, 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. La decisión de permitir la participación de algunos trabajadores especializados garantizó una importante difusión horizontal de los conocimientos técnicos. En consecuencia, el 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<sup>6</sup>.

En dos ocasiones se intentó crear instituciones específicamente destinadas a reestructurar al sector. En 1977 se estableció 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

---

<sup>6</sup> Además, fue también un instrumento de oposición hacia algunas medidas gubernamentales, particularmente aquellas relacionadas a la política impositiva.

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, en el ocaso de la dictadura, se instituyó un nuevo cuerpo técnico –integrado por representantes de diferentes ministerios y 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 esta segunda institución tuvo una actuación más destacada que la anterior, tampoco en este caso pudo consolidarse un organismo dedicado específicamente a 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, tuvo una escasa relevancia, pese a que pudo, tal vez, representar un estímulo indirecto para algunos empresarios que, al advertir la imposibilidad de usufructuar de los préstamos debido a la ausencia de exportaciones vínicas, aceleraron la discusión sobre las modificaciones necesarias para proyectarse en los mercados exteriores.

Las medidas de liberalización comercial llevadas a cabo en 1978 abrieron el mercado interno a las importaciones, desde Francia y, particularmente, desde Argentina. El vino importado demostró una excelente capacidad para competir en el mercado interno, aprovechando la presencia de segmentos de consumidores que valoraban positivamente al vino extranjero<sup>7</sup>. La competencia llevó a un ulterior cuestionamiento del modelo productivo vigente, aunque afectó a las empresas que estaban perdiendo segmentos de mercado por la presencia de vino importado y por la caída del poder adquisitivo en los sectores populares.

Al lado de estas medidas neoliberales, existieron también disposiciones típicamente intervencionistas. En marzo de 1980 se constituyó la Cooperativa Agropecuaria Limitada de Vitivinicultores del Norte (CALVINOR), situada en la localidad de Bella Unión, departamento de Artigas. Amparándose en la Ley de Promoción Industrial, la nueva empresa recibió un crédito por parte del Banco República (BROU) –cuya cantidad no es posible establecer con precisión– más la exoneración de

---

<sup>7</sup> Paradójicamente, mientras en Argentina los sectores altos tenían una valoración claramente negativa de la calidad de los vinos nacionales, en Uruguay los sectores sociales equivalentes consideraban muy positivamente al vino argentino, que substituyó al vino nacional.

tributos, controles y certificación por parte del Ministerio de Industria y Energía (RNL 1980 t.I, 484-486), que en septiembre del mismo año se ampliaron 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).

No hay fuentes directas relacionadas a la trayectoria de CALVINOR. Con estas salvedades, no es insensato afirmar que la cooperativa fue, en realidad, una empresa cuyo paquete accionario estaba en manos de personas directa y estrechamente ligadas al gobierno dictatorial. Asimismo, el capital inicial muy probablemente se constituyó a partir del empréstito del BROU y de las exenciones fiscales, algo que hizo de CALVINOR una empresa de hecho estatal, aunque controlada y dirigida por privados.

Las características faraónicas del emprendimiento contrastan con su trayectoria inmediata. De las 300 hectáreas planificada se plantaron solamente 88. Para la puesta en marcha de la viña, se contrataron agrónomos mendocinos que no consideraron que en Uruguay, a diferencia de Mendoza, hay una presencia endémica de la filoxera, así que las viñas plantadas sin pie americano se enfermaron antes de entrar en producción. Para poder utilizar la moderna maquinaria adquirida, la empresa muy probablemente comenzó a comprar vino a otras bodegas. Sin embargo, quiérase por las mismas características del emprendimiento, quiérase porque en 1982 el gobierno decidió abandonar el ancla cambiaria con el dólar, con la llamada “ruptura de la tablita”, provocando una aguda crisis económica y el derrumbe del consumo de vino, CALVINOR terminó quebrando, dejando cuantiosas deudas y una marca peculiar: Bella Unión es el único lugar al mundo donde conviven el cultivo de la vid y el de la caña de azúcar.

## **La reconversión vitivinícola en discusión**

En este panorama, la firma del Tratado de Asunción en 1991 y la puesta en marcha del MERCOSUR dejaba vislumbrar una posible desaparición del mismo sector. Los estudios sobre la reconversión son escasos y, al ser contemporáneos a los inicios del proceso, están sustancialmente centrados en sus primeros pasos, mientras no existen análisis sobre su evolución posterior.

Haciéndose eco de los temores de varios productores frente al proceso de integración regional, en estas investigaciones se insistía en que los plazos eran demasiado rápidos (Schonebohm 1994, 78) y en que la vitivinicultura era uno de los sectores “*más expuestos*” a unos posibles efectos negativos (Blanco 1995,1).

El diagnóstico era bastante melancólico. Por un lado, se constataba que no existían alternativas a las mejoras relacionadas con la calidad del producto, debido a la competencia de los caldos argentinos. Por el otro, se preveía que la reconversión hubiese llevado a una inevitable concentración, con el consecuente abandono de un número muy elevado de pequeños productores. La disyuntiva escondía apenas un marcado pesimismo sobre la misma supervivencia de la vitivinicultura uruguaya (pesimismo compartido en la época por muchos sectores políticos). Esto pese a que se subrayaran 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 desconfianza (Piñeiro, Filardo, Bianco y Hein 1993; Piñeiro, Riella y Hein, 1996)<sup>8</sup>.

El hecho de que, inesperadamente, la reconversión terminó siendo exitosa en varios sentidos –y, particularmente, en los aspectos que se habían marcado como críticos, 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 habían hecho posible una rápida y eficaz transformación del sector. Por otra parte, el descubrimiento de una primera reconversión acontecida a principios del siglo XX, como respuesta a la epidemia de filoxera, se construyó una lectura funcional de la trayectoria del sector. La vitivinicultura uruguaya, así, se quiso presentar con dos fases de auge en su nacimiento (1870-1914) y su culminación (años noventa del siglo pasado), caracterizadas por una fuerte preocupación por la

---

<sup>8</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 (Registro Nacional de Leyes y Decretos RNL, 1987 t.I:694-698).

calidad de las cepas plantadas y la elaboración de vinos finos. Estos dos momentos de esplendor estaban separados por un largo período con rasgos diametralmente opuestos (1914-1991), debido a la política intervencionista del Estado, que desfiguró la calidad de un producto que solamente un mercado libre y fuertemente competitivo podía volver a otorgarle.

Como frecuentemente acontece, esta “historia oficial”, al ocultar etapas y cuestiones generadas en las diferentes fases del proceso, termina distorsionando algunas características fundamentales de la reconversión.

El real impacto de la reducción de aranceles y otras barreras comerciales pautadas por el Tratado de Asunción contribuyeron a que el proceso se acelerara, las políticas de fomento de la producción de vinos finos de calidad superior y de participación en el mercado internacional ya estaban planteadas desde 1974 por algunas empresas pioneras (Faraut, Cerros de San Juan, Varela Zarranz, Pisano), que estaban procesando una radical metamorfosis de las cepas en producción, con la implantación de viveros para adaptar plantas de elevada calidad a la realidad agroclimática del país. Asimismo, demostraban una gran preocupación para la importación de innovaciones técnicas para la elaboración del vino y para la contratación de técnicos extranjeros destinados a capacitar al personal.

En este marco, aunque la reconversión fue presentada como un recurso colectivo de la totalidad del sector, sin distinciones sociales o productivas, las políticas institucionales estuvieron impregnadas por la lógica de este restringido sector de bodegueros fuertemente integrados que, particularmente desde 1974 intentaron llevar a cabo la estrategia que pautó el desarrollo general posterior (Blum 2003). De ese modo, los efectos negativos de la reconversión –concentración productiva; persistencia, al lado de líneas de vinos finos, de la elaboración de productos de calidad inferior que, sin embargo, garantizan la supervivencia de la totalidad del sector– fueron omitidos, a favor de una reconstrucción lineal que, al estar aceptada unánimemente, demuestra su indiscutible eficacia.

Un conjunto de datos confirma que la transformación del sector el proceso ya estaba en marcha antes de la constitución del INAVI y del comienzo del proceso de integración regional.

El Censo vitícola realizado en diciembre de 1991 confirma que aquellos elementos que caracterizaron posteriormente a la reconversión comenzaban a consolidarse. Los guarismos muestran el importante incremento de las plantas de *vitis vinifera*, que constituían el 49,5% del total de las cepas en producción y que habían sido plantadas en los anteriores

14 años. Asimismo, indican 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. Los viñedos antiguos con importantes problemas de virosis y, por ende, productores de vinos de baja calidad, eran poco más de la mitad, sin embargo, conviene señalar que poco más de un cuarto de las viñas habían sido renovadas en el decenio anterior y que casi la mitad de los viñedos tenían menos de veinte años. El Censo de 1991 sugiere el perfil de estos innovadores: productores integrados, propietarios de viñedos y bodega, con una capacidad de elaboración elevada y una capitalización suficiente como para comprar uva a terceros en casos de merma de la materia prima (INAVI 1991; De Frutos 1992; MGAP-DIEA 2013; Piñeiro, Riella y Hein 1996,10-11).

Pese a que las estadísticas presentan contradicciones a veces relevantes, los datos confirman que el abandono del sector por parte de productores pequeños y medianos era un fenómeno ya ampliamente consolidado antes de 1991. El número de vitivinicultores cae sustancialmente desde la mitad de los años sesenta, pasando de 7.682 en 1966 a 7.392 en 1970, 5.049 en 1980 y 4.562 en 1983, con consecuentes contracciones del área de cultivo, de la uva cosechada y de la elaboración de vino (Piñeiro, Riella y Hein 1996,11). Sin embargo, y pese a que la información al respecto no permita llegar a una conclusión fehaciente, los guarismos parecerían sugerir que el repentino abandono del ancla cambiaría con el dólar y la consecuente devaluación hayan contribuido a la expulsión de un número no escaso de productores del sector.

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

En 1904 Andrés Faraut, inmigrado francés que había trabajado por doce años como encargado de viñedos y aparcerero, 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.

A lo largo de su existencia secular, la empresa siguió los lineamientos fundamentales establecidos por su fundador (Bonfanti y Viera Cherro 2010).

En primer lugar, e independientemente de la evolución organizativa de la firma, se puede detectar la superposición entre familia y empresa, como se hace evidente en las dos transiciones generacionales. En 1932,

la empresa *Andrés Faraut* se disolvió para permitir la constitución de *Faraut Hermanos*, que se mantuvo bajo la dirección de su fundador hasta su muerte en 1939, pese a que estuviera formalmente guiada por los hijos del pionero. Poco cambió en 1945, cuando la firma se transformó en sociedad anónima. El paquete accionario de *Establecimientos Vitivinícolas, Agrícolas y Ganaderos Faraut Hermanos* (VAF) se mantuvo en manos de los componentes familiares con las únicas excepciones de Manuel Santiago (socio en algunos de los emprendimientos) y Jorge Saibene (escribano y amigo de la familia). Pese a que, con el tiempo, se verificaron prudentes y reducidas participaciones por parte de algunos miembros de la red de comercialización, la multiplicación de los accionistas respondió a razones de herencia y son evidentes las relaciones de parentesco<sup>9</sup>. Pese a que oficialmente los cuatro hijos de Andrés Faraut tenían una responsabilidad paritaria y compartida, en los hechos la dirección de la bodega y el viñedo recayó principalmente sobre el tercer hijo, Aníbal Faraut Martini, elegido por el progenitor. La jerarquía fue respetada también en ocasión de la segunda transición intergeneracional en los años sesenta: a cargo de la empresa se quedaron los dos hijos varones de Aníbal, Andrés y Enrique Faraut Barlocco. Así que la red familiar que conformaba la empresa se estructuró respetando una jerarquía preestablecida por el pionero.

En segundo lugar, la empresa se expandió siguiendo unas directivas geográficas y productivas diseñadas por su fundador. La firma se extendió a partir del primer predio en Manga (tanto en el departamento de Montevideo como en el límite de Canelones) y en las localidades de Villa del Carmen e Higueras de la Carpintería, en el departamento de Durazno. En los diferentes lugares se instalaron viñedos y bodegas<sup>10</sup>, aunque en Durazno se promovió una cautelosa diferenciación hacia la ganadería y la producción hortofrutícola que siempre estuvo subordinada al vino: las ganancias realizadas con las actividades alternativas servían para financiar las inversiones vitivinícolas y, frente a un incremento de la incertidumbre, la familia Faraut contraía las inversiones extrañas a las bodegas. Pese a que los diferentes polos que constituyeron la firma tuvieron

---

<sup>9</sup> Algo que parece confirmar que los mecanismos de despersonalización del riesgo en un clima de incertidumbre no implicaron una reducción del peso de la red de parentesco para dibujar las estrategias de supervivencia y de expansión de una empresa.

<sup>10</sup> La implantación de viñedos en diferentes explotaciones fue una estrategia muy difundida para reducir los riesgos relacionados con el clima y las invasiones de langostas y para incrementar las posibilidades de obtener buenas cosechas.

una cierta autonomía decisional, las directivas productivas fundamentales dependían del establecimiento de Manga. Así como la familia respetó la decisión del fundador para la conducción del establecimiento de Manga (y de la totalidad de la firma), también los establecimientos de Villa del Carmen y de Higueras de la Carpintería fueron guiados por los descendientes del hijo indicado por el pionero (los Faraut Vera).

Por tercero, 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 quien, entre 1898 y 1899, había realizado 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. A lo largo de los cien años de su vida, la firma se mantuvo fiel a este patrón de tipo étnico, privilegiando siempre las firmas galas, independientemente de que los costos de importación fueran más elevados que los de otros países o que situaciones objetivas (por ejemplo, el estallido de la Segunda Guerra Mundial) hicieran imposible las importaciones. En estos casos, la empresa prefirió esperar el restablecimiento de relaciones normales comerciales, en lugar de adoptar tecnología que no fuera del país de origen de su fundador<sup>11</sup>. El establecimiento de estos vínculos, que transformaron a la empresa en una de las principales importadoras de nueva tecnología y, al mismo tiempo, 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 aprendizaje en su uso, se constituyó en una etapa de experimentación, sobre la 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, pese a que la formación de empresarios, técnicos y trabajadores conservó hasta los años setenta del siglo pasado un fuerte elemento autodidacta y local<sup>12</sup>, la

---

<sup>11</sup> Por ejemplo, la empresa esperó a 1949 para adquirir material filtrante para vino a la firma *Regien Simonetin y Cie* de Le Raincy, véase 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.

<sup>12</sup> Todavía en 1964 Pedro Faraut Martini, hijo de Andrés Faraut y técnico enólogo de las

fase experimental de la aplicación de la nueva tecnología y de las nuevas técnicas encontraban en Francia un referente teórico constante<sup>13</sup>.

Por último, 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 como forma de publicidad<sup>14</sup>. Muy tempranamente, en un discurso pronunciado en la asamblea de la Unión de Viticultores y Bodegueros del Uruguay del 30 de julio de 1944, Pedro Faraut insistía en la necesidad de perfeccionar la calidad de la producción para expandir y mejorar el sector<sup>15</sup>.

Esta *path dependency* pesó en las estrategias de la empresa durante la fase de estancamiento. Luego de la finalización del segundo conflicto mundial, VAF realizó una modificación sustancial de su dotación industrial. Luego de un viaje a Italia y a Francia realizado por Aníbal Faraut en 1956, se importó una máquina para envase de champagne francés de la empresa *Champagel* S.A. de Epernay, con una capacidad de elaboración de entre 300 a 400 botellas por hora y se consiguió el aval de la firma francesa para que se pudiera construir en Montevideo una matriz de la embotelladora, que sirvió como copia para elaborar botellas de champagne en el país. En 1961, un segundo viaje tuvo, como consecuencia, la compra de un equipo de enfriamiento. La importación de insumos fue acompañada por gestiones realizadas para otras empresas. Por ejemplo, en 1965 hicieron un pedido a *Chevalier Appert* de París a nombre de la

---

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>13</sup> Ya en 1927 probablemente Pedro, luego de la lectura de algunos números de la revista francesa *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>14</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>15</sup> “La Gran Asamblea Gremial del 30 de Julio”, en Revista de la Unión de Vitivinicultores y Bodegueros del Uruguay, Montevideo, n.226, agosto de 1944, pp.7-10.

empresa *Passadore, Carrau y Mutio* para la adquisición de otro equipo de enfriamiento<sup>16</sup>. Además, se mantuvo la preocupación para la difusión de novedades y técnicas extranjeras, tanto a partir de la correspondencia con empresas francesas (particularmente *Coq y Cía.*), como con la traducción de textos de revistas especializadas<sup>17</sup>.

Respecto al cultivo, aunque se recurrió ocasionalmente a cepas híbridas y/o de calidad discutible (Frutilla, Pedro Jiménez, Pirovano, Moscatelone, Chenin blanco y negra), en la casi totalidad de los predios se recurrió a cepas tradicionales (Harriague, Vidiella, Moscateles blanca y negra) y a uvas de calidad superior (Pinot, Trebbiano, Syrah, Garnacha, Barbera, Freisa, Nebbiolo, Merlot). La posibilidad de elaborar productos de calidad superior tuvo su reflejo 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. El resultado de esta estrategia se plasmó en un constante incremento de los volúmenes físicos producidos que, hasta mitad de los años sesenta, tuvo una cierta correspondencia con las ventas<sup>18</sup>.

Los efectos de la sobreproducción fueron, así, tardíos y comenzaron a hacerse evidentes a partir de 1966. Por ejemplo, a la vigilia de la vendimia de 1970, el 31 de enero, solamente en la bodega de Manga existían todavía 808.974 litros de vino, 200.000 litros más del vino producido el año anterior.

Una vez más, la estrategia empresarial se caracterizó por una cierta dinamicidad. Se procedió a una mayor y mejor especialización de los directores de la firma. Por ejemplo, Héctor Faraut Barlocco, el miembro de la tercera generación sobre los cuales recayó la responsabilidad de guiar la firma siguiendo los criterios familiares preestablecidos, realizó

---

<sup>16</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.

<sup>17</sup> Por ejemplo, la Unión de Vitivinicultores y Bodegueros del Uruguay, principal gremial del sector en aquel entonces, anunciaba el “aporte valiosísimo” conseguido por Pedro Faraut al obtener “*la autorización de la Dirección del ‘Progrès Agricole et Viticole’ de reproducir en español artículos sobre vitivinicultura publicados en él*”, «Le Progrès agricole et Viticole», en Revista de la Unión de Vitivinicultores y Bodegueros del Uruguay, Montevideo, n.340, agosto de 1947, p.9.

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

estudios de enología. Además, pese a que las fuentes no son muy específicas al respecto, se intentó abrir mercados considerados como potencialmente favorables para los vinos uruguayos. En 1966 los vinos Faraut participaron en un concurso realizado en Hungría y es probable que ese año se lograra exportar una cantidad reducida de botellas de vino hacia aquel país. Sin embargo, la ausencia de registros de posteriores participaciones en exposiciones parecería indicar que el interés para abrir mercados seguía siendo una manifestación de propósitos de algunos bodegueros, pero no una estrategia sectorial y que las exportaciones siguieron siendo un episodio excepcional.

### **La salida de la crisis de sobreproducción: el impulso a la reconversión**

A partir de 1974, en el marco de la transición desde la segunda hacia la tercera generación, la empresa impulsó un rápido proceso de reconversión de sus vides, que se plasmó en las “*plantaciones [...] de cepas injertadas importadas de Francia libre de virus y selección elite*”, no más tarde de 1978<sup>19</sup>. En 1977 la empresa adquirió 30.000 injertos a *Ritcher S.C.*, sarmientos de porta injertos y yemas de diferentes variedades para la formación de los primeros viñedos madres a la empresa a *Maison Genuré*; a *Maison Prely S.C.* maquinarias para injertar, remedios y otros insumos. Asimismo decidió contratar Roland Coustau, viverista del Bearn, para comenzar la implantación del vivero y la capacitación del personal<sup>20</sup>.

---

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

<sup>20</sup> Pese a que la estrategia estaba ya pensada en 1974 y planeada en 1976, frente a las autoridades cívico-militares los empresarios hicieron referencia a un viaje a Francia realizado en junio de 1978 como la “*chispa*” que dio inicio al proceso de reconversión. No se sabe por qué los Faraut decidieron posponer de dos años la fecha de la puesta en marcha del vivero. Se puede excluir el temor de una eventual competencia, ya que habían planteado las transformaciones en el grupo CREA y estaban publicadas en la memoria de 1974. Como hipótesis, se puede plantear que los Faraut no quisieron sufrir intervenciones por parte de las autoridades castrenses y hacerse escudo de un viaje en el principal país vitivinícola para que ningún administrador de la dictadura interviniese en el proceso y para evitar condicionamientos en el uso de los créditos obtenidos para la estructuración del vivero, 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.

Según lo planificado por los Faraut, el vivero, al suministrar material vegetal de la mejor calidad, hubiese permitido la reconversión de las cepas afectadas por las virosis y de aquellas de menor calidad. 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 hubiese mejorado el vigor de las plantas y, por ende, la productividad. Así las cosas, el vivero, además de representar el factor que hubiese permitido la renovación de las cepas utilizadas en los viñedos de la empresa, se hubiese transformado en el centro propulsor de la transformación de la entera viticultura uruguaya.

La reorganización implicó, en primer término, una transformación en la geografía de la empresa. Aunque se experimentó también en los viñedos del establecimiento de Manga, este perdió su centralidad a favor del de Villa del Carmen, donde se implantaron los viveros y se transformó en el centro neurálgico de la empresa. La decisión de privilegiar este punto de la red logística se puede justificar a partir de las características morfológicas de los suelos de la localidad, que tenían (y tienen) disposiciones privilegiadas para el cultivo de la vid, y también por los costes claramente inferiores a los de la periferia montevideana.

Para la constitución del vivero, se recurrió a las tradicionales relaciones con Francia. Desde el país galo se importaron las maquinarias para injertar, para acondicionar los invernáculos, para las cámaras de forzado. Además de la contratación directa de Coustau, se recurrió a los técnicos franceses también de forma indirecta, a través de las continuas y constantes relaciones con el Ing. Agr. Marcel Durquety, del Instituto Nacional de Investigaciones de Burdeos<sup>21</sup>.

El principal cambio con respecto a los tradicionales lineamientos empresariales fue que se involucraron técnicos externos a familia en la dirección de algunos de sus emprendimientos. Además de Coustau, para la elaboración de los vinos del establecimiento de Villa del Carmen se contrató al enólogo Pedro González Santiago. Es cierto que González era miembro de la antigua red de relaciones socio-personales, al ser nieto de Manuel Santiago, socio tradicional de los emprendimientos de Durazno.

---

<sup>21</sup> Las importaciones se hicieron a la casa *Collard C.M.V.* de Bouzy, empresa especializada en maquinarias para vitivinicultura, JABF, VAF S.A., Carpeta sin nombre relacionadas a empresas exportadoras de insumos, varios años, fs. sin numerar.

Sin embargo, por primera vez, una porción de la firma no era guiada por un Faraut.

El proceso de instalación de los viveros y de reconversión empresarial procedió con celeridad. En enero de 1978 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 se comenzaron a efectuar 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 Higueras de Carpintería. En un predio de esta última localidad se plantó el primer viñedo madre B libre de virosis, la primera viña “libre de virus” certificada en el país. 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 y se emprendieron una serie de medidas para combatir la propagación de los virus, el más difundido de los cuales era el *Leaf-roll*<sup>22</sup>. Desde 1978 se procedió a una rápida renovación de los portainjertos, con la sustitución del tradicional *Rupestris du Lot* por otros nuevos, particularmente el 504 (selección de Oppenheim n.4). Estas transformaciones llevaron a la introducción de nuevas cepas y a la recuperación –y redefinición– de otras más tradicionales, la principal de las cuales fue la uva Tannat, que por largo tiempo había sido definida como *Harriague* y que terminó siendo la uva “uruguaya” una vez concluida la reconversión en los años noventa<sup>23</sup>.

La ausencia de la totalidad de los libros de contabilidad de la empresa relacionados con el período impide conocer el monto total de la inversión que requirió este proceso de reconversión. A partir de la estimación de las deudas a largo plazo del establecimiento de Manga y de algunas informaciones sobre los costos de importación de los insumos, se puede evaluar que el endeudamiento pudo alcanzar los 3 millones.

Es altamente probable que los directores de la empresa intentaran ocultar los gastos provocados por las inversiones al resto de los

---

<sup>22</sup> Grupo CREA Viticultores al Sr. Presidente del BROU, Gral., José M. Siquiera, Montevideo, 17 de noviembre de 1981, en ABF, VAF S.A., Carpeta Sanidad Vegetal, f. s/n.

<sup>23</sup> González Santiago, Pedro, “Situación actual de la viticultura en el Uruguay”, en ABF, VAF S.A., Carpeta VAF, fs. s/n.

accionistas, buscando su consenso a partir de una mayor distribución de los dividendos, posible por el incremento de las ganancias determinado por el aumento del precio de los vinos entre 1976 y 1978. En 1976 frente al incremento de las ganancias del 34% respecto al ejercicio anterior, se decidió distribuir a los accionistas un dividendo superior al 50%, supeditado a la aceptación de las inversiones relacionadas a la reconversión. Y en 1978, pese a la excelente rentabilidad, se promovió una nueva emisión de acciones, insertada en una reestructuración financiera de la empresa<sup>24</sup>.

En este marco, se puede evidenciar también un incremento del endeudamiento a corto plazo, debido a problemas de liquidez inmediata. Este fue un rasgo característico de las empresas vitivinícolas, que cíclica y obligatoriamente tenían que hacer frente a desembolsos monetarios a veces cuantiosos (por ejemplo, en ocasión del pago de los trabajadores temporarios durante la vendimia) que no se podían atrasar, mientras que los ingresos de las ventas de vino generalmente acontecían a plazo (tres o seis meses). En consecuencia, desde los años treinta la firma había recurrido frecuentemente a deudas con plazos cuatrimestrales o semestrales con diferentes entidades bancarias, empréstitos que eran puntualmente restituidos (y nuevamente pedidos). A partir de 1976 el pasivo de la firma tendió a incrementarse de forma considerable, pero resulta difícil discriminar cuánta porción de estas deudas correspondiesen a las normales necesidades de la empresa y cuántas a la implantación de los viveros. Asimismo, y más importante, las referencias al endeudamiento en dólares son numerosas, pero tenemos registros solamente de las obligaciones en pesos uruguayos.

La ausencia de la totalidad de la documentación impide un examen fehaciente de la trayectoria de la empresa hasta 1982. La fuente principal para este período son las Actas de Directorio, donde se halla un marcado optimismo en las declaraciones de los directores, aunque se vislumbran los problemas que la transformación estaba provocando.

Con estas salvedades, parece evidente que la inversión en los viñedos insumió costos muy elevados, que las ganancias pudieron soportar sólo hasta 1978, cuando, al compás con la liberalización de las importaciones vnicas, comenzó a registrarse una contracción de las ventas. Asimismo, el proceso de aprendizaje resultó particularmente complicado y el de adaptación de las plantas a las realidades de Durazno dio

---

<sup>24</sup> ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio, f. s/n.

resultados a veces insatisfactorios y, en otras, como aconteció en 1980, casi nulos<sup>25</sup>. Los fracasos en la injertación se reflejaron en el atraso en la reconversión de los viñedos y, en consecuencia, en la comercialización de los vinos finos.

La situación comenzó a cambiar en 1981, año en que la adaptación de las plantas fue particularmente buena y que empezaron a registrarse los primeros pedidos de plantas libre de virus por parte de otras empresas, que siguieron el año sucesivo. Para seguir viabilizando el emprendimiento, y frente al hecho de que varias obligaciones vencían en 1982, los directores de la firma decidieron incrementar la política de endeudamiento, contrayendo un empréstito de 1.500.000 pesos (unos ciento cincuenta mil dólares) al banco La Caja Obrera, en febrero del mismo año.

El nuevo empréstito llegó en el peor momento de política monetaria general. Frente a la imposibilidad de seguir manteniendo una moneda sobrevaluada y en el marco de una marcada huida de capitales y el comienzo de una profunda crisis económica, luego de varias proclamas en las cuales se excluía la devaluación, las autoridades cívico-militares de la dictadura decidieron, el 26 de noviembre de 1982, abandonar el ancla cambiaria con el dólar. La cotización de la moneda estadounidense pasó de 13,81 pesos a 20 en un día y siguió subiendo en los días sucesivos hasta estabilizarse entorno a los 30-33 pesos a mitad de diciembre.

Desde todos los puntos de vista, la empresa se encontró en la peor situación para sufrir una devaluación tan repentina y profunda.

Absolutamente dependiente del mercado interno para sus entradas, tuvo que soportar, además de la abrupta reducción del valor en dólares de sus introitos, una abrumadora caída de las ventas debido a la precipitada contracción del consumo. Por otra parte, el mismo sistema de transacción comercial, fundamentado sobre el adelanto de mercadería pagada a plazo, implicó un importante reajuste, ya que resultó cada vez más difícil recuperar los créditos generados por los vinos que habían sido entregados a los puntos de venta. No obstante, debido a la imposibilidad de clausurar la comercialización, los vinos siguieron distribuyéndose, aun frente al riesgo de que fuera imposible recuperar su cobro o que este fuera muy aplazado en el tiempo. Por último, el mecanismo al cual tradicionalmente recurrió la empresa para solucionar los problemas de liquidez

---

<sup>25</sup> Acta n. 431 de directorio, 10 de enero de 1980, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio, f. s/n.

inmediata, es decir el crédito bancario, se detuvo bruscamente para financiar las actividades económicas, pero no para comprar los antiguos empréstitos, cuyo valor en dólares se había triplicado en unos quince días (y siguieron incrementándose con el tiempo).

El cuadro de la evolución del estado contable de la empresa en los años anterior e inmediatamente posteriores al de la ruptura de la tablita, cuando se puede reconstruir y relacionado solamente a algunas voces del balance, es particularmente ilustrativo del impacto de la devaluación en la trayectoria de la empresa.

Debido al repentino cese de los créditos bancarios, las disponibilidades se derrumbaron, complicando aún más el crónico problema de la liquidez inmediata. Los créditos por venta se incrementaron cuantiosamente, sin embargo, eran nominales, ya que la red comercial de venta o no pudo enfrentar la crisis o estaba contrayendo sus pagos, algo que se pone de manifiesto en los seis ciento mil pesos en la voz “otros créditos”, deuda de un distribuidor que no pudo devolver el valor en dinero de la mercadería recibida. Los bienes de uso aumentaron su valor a causa del incremento del dólar. Sin embargo, lo que queda evidente es el incremento de las deudas a largo plazo, directa consecuencia de la devaluación.

El elevado nivel de endeudamiento y el impacto de las deudas a largo plazo contraídas en moneda extranjera que había multiplicado su valor, hicieron que las pérdidas comenzaron a evidenciarse en 1983. El aumento de los créditos por venta estuvo acompañado por la crisis del tradicional sistema utilizado por la empresa para solucionar los problemas de liquidez, ya que, por efecto del derrumbe económico, los bancos cortaron las líneas de crédito (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Evolución del estado contable de la empresa 1981-1983**

<b>ACTIVOS</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>
Disponibilidades	2.035.251,68	289.614,22	303.387,51
Créditos por ventas	3.388.077,92	7.084.507,88	10.107.943,69
Otros créditos	600.000,00	600.000,00	600.932,37
Bienes de Cambio	25.257.084,79	22.718.512,79	28.140.245,62
Bienes de Uso	13.990.510,19	19.202.104,14	28.872.543,74
<b>PASIVOS</b>			
Deudas comerciales	13.821.305,74	12.810.750,06	10.739.043,81
Deudas financieras	8.605.053,33	5.209.745,00	8.732.121,33
Deudas diversas	2.796.846,48	4.845.176,41	7.032.729,21
Deudas a largo plazo	5.229.187,12	16.809.801,00	25.503.530,09

Elaboración propia en base a JABF, VAF S.A., Copiador de balances para ganancias elevadas, fs. 194, 196, 200.

**Crisis y quiebra de la empresa**

La evolución de Faraut luego de la llamada “ruptura de la tablita” se puede examinar siguiendo tres líneas fundamentales.

Desde el punto de vista estrictamente empresarial, la reacción frente a la crisis fue la de profundizar el camino de las innovaciones que se había comenzado en 1976. Las plantaciones de Viñedos B libres de virus se difundieron en los diferentes predios de propiedad de la firma. En 1983, se intentó extender la experiencia en Brasil, a través de la constitución de una sociedad con Nelson Covalo, para la formación de viñedos madre y viveros en Santa Ana, emprendimiento que, probablemente, fracasó casi de inmediato, aunque no quede claro si debido a razones de tipo agrícola o ligadas a la financiación.

En 1984 se distribuyeron a la venta los primeros vinos elaborados con uvas de los nuevos viñedos, aunque con una discutible suerte comercial. Dos años después, muy probablemente en una operación financiera que transformaba unas deudas en créditos, se importaron maquinarias

vitivinícolas desde Asti (Italia), aunque el archivo de la bodega no ofrece datos suficientes para aclarar esta operación<sup>26</sup>.

En 1988 comenzó la comercialización de las nuevas plantas en el mercado interno con un cierto éxito y también resultan algunas esporádicas exportaciones a Brasil, Paraguay y hasta Argentina<sup>27</sup>. En 1989, la empresa constituyó una especie de grupo de presión junto a las bodegas Santa Rosa, Carrau, Los Cerros de San Juan, Irutria, Calvinor y Joanicó para lograr abrir algunos mercados extranjeros. La participación en diferentes ferias internacionales (entre las cuales se destacan Vinitaly y Bordeaux) indica la voluntad de impulsar una nueva modalidad de acercamiento a los mercados externos.

Sin embargo, la productividad de los viveros siguió siendo muy inferior a lo previsto, constituyéndose en una constante salida de dinero no siempre recuperado<sup>28</sup>. Además, las constantes reestructuraciones organizativas, los problemas en las ventas, terminaron cortando definitivamente el mecanismo de adopción tecnológica.

La complicada situación financiera, la crisis de la apuesta a la innovación y los problemas que se agudizaban para conservar una producción adecuada impulsaron las tensiones internas entre las diferentes ramas de los Faraut. La superposición entre familia y ámbito empresarial comenzó a resquebrajarse hasta estallar, con sus efectos en la estructura organizativa. Y, para una “empresa-familia”, como había sido *VAF S.A.* y sus antecedentes, el quiebre en los relacionamientos familiares tuvo un inevitable reflejo negativo en la trayectoria económica de la firma.

Los ejemplos, al respecto, son numerosísimos y reiterados. Hugo Faraut Zubillaga, hasta aquel entonces miembro de una rama secundaria

---

<sup>26</sup> La referencia más clara al respecto se encuentra en la citada reconstrucción histórica realizada por Quico Faraut, “Historia de ABF, Historia de Faraut Hnos. S.A. 1890-1993, f.5. Del papeleo del archivo de la bodega se desprende que efectivamente se realizó un pedido para prensas neumáticas, estrujadoras y filtros, pero no resulta claro si la empresa efectivamente puso importar los insumos.

<sup>27</sup> Es posible que entre las estrategias de recuperación económica, Héctor Faraut Barlocco, Aníbal Faraut Barlocco y Nelson Faraut Vera crearan en 1986 una nueva sociedad Los Jardines S.A. dedicada a la explotación ganadera. Sin embargo, no tenemos noticias precisas de este emprendimiento, más allá de poder registrar su existencia. En realidad, tampoco la fecha de su fundación es cierta.

<sup>28</sup> Acta del directorio del 27 de diciembre de 1989, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio, f. s/n.

de la familia, dejó de participar en las reuniones de directorio y, en abril de 1983, protagonizó un enfrentamiento público con el primo Aníbal, director de la empresa, en relación con los trabajos en un viñedo del establecimiento de Manga. Según Aníbal, el primo Hugo había impartido “*órdenes diferentes a las dadas por mi –sin previa consulta– desautorizándome e injuriándome de palabra ante el personal subalterno*”<sup>29</sup>. En junio de 1987 se verificó una renuncia colectiva a la dirección de la empresa, protagonizada por Hugo Faraut Zubillaga, el secretario Horacio Abadie Santos y Pedro Martini Faraut, último representante de la segunda generación. Los antiguos miembros fueron sustituidos por Roberto Faraut Vera en la vicepresidencia y Omar José Faraut Díaz, como secretario<sup>30</sup>.

La “toma del poder” por parte de la rama familiar Faraut Vera, se concluyó definitivamente en febrero de 1992, cuando la asamblea general ordinaria de los socios votó una completa reestructura de su directiva. El nuevo presidente era Nelson Faraut Vera, el vice Omar José Faraut Vera, mientras Roberto Faraut Vera era el secretario. Además, se incluía un miembro del sindicato como vocal. La rama hasta aquel momento aparentemente secundaria de la familia, que había quedado dirigiendo los emprendimientos de Villa del Carmen, 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, que condujo la empresa a partir de 1993. Sabemos que impulsó una reestructura del personal, que llevó a una drástica reducción de los empleados y a algunas nuevas contrataciones.

Las reestructuraciones en el mando y la insistencia en las innovaciones no impidieron una intervención de las autoridades.

Aunque la documentación al respecto no es clara ni completa, el 7 de setiembre de 1984 la empresa fue intervenida por la Inspección General de Hacienda, muy probablemente en relación con la quiebra de algunas de las empresas colaterales a *VAF S.A.*, en las cuales los hermanos Faraut tenían participación, y al elevado endeudamiento con el Banco Comercial

---

<sup>29</sup> Acta de directorio del 21 de abril de 1983, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio, f. s/n.

<sup>30</sup> Acta de directorio del 21 de abril de 1983, en ABF, VAF S.A., Carpeta Actas de Directorio, f. s/n.

que exigió la intervención de las autoridades. A falta de un sistema crediticio formal, y frente a los atrasos o a las quiebras de los compradores, la firma tuvo que atrasar sus pagos internos y los del exterior. En el primero de los casos, esto influyó en una creciente conflictividad que, al compás de la recuperación de las libertades sindicales, estalló en un largo conflicto laboral en marzo de 1985 (Bonfanti, Viera Cherro, 2010).

En 1998 la firma quebró definitivamente. En 2002 los predios y la bodega de Manga fueron comprados por Altenix S.A. La empresa de la familia Faraut había dejado de existir.

### **¿La innovación lleva a la crisis? Algunas cuestiones sobre la trayectoria de la empresa Faraut**

En un primer nivel de análisis, creo que la trayectoria de la empresa Faraut muestra que el recorrido de la reconversión vitivinícola uruguaya fue mucho más complejo y sinuoso de lo que se pretende presentar en la actualidad. De manera particular, pone en discusión el rol virtuoso de las instituciones como promotoras indispensables de las transformaciones, mientras sugiere un protagonismo empresarial mucho más destacado. Y, más importante aún, revela que, lejos de ser un proceso armónico y consensuado, se caracterizó por ambigüedades y situaciones dramáticas.

En un segundo nivel, sin querer considerar la trayectoria de la empresa Faraut como ejemplarizante de la totalidad de las trayectorias empresariales uruguayas (vitivinícolas o no vitivinícolas), creo que, con la debida cautela, puede ser considerada como una buena base para replantear algunos problemas relacionados a la historia empresarial y, de manera más específica a la innovación en una empresa agropecuaria.

Uno de los mandamientos del neoliberalismo es que una empresa innovadora es, de por sí, una empresa exitosa. Es más: éxito e innovación son, frecuentemente, considerados casi como sinónimos.

El fracaso de la empresa Faraut, pese a su gran apuesta a las transformaciones, indica las complejidades de estos fenómenos, en que intervienen diferentes factores, generalmente de difícil control para un empresario o para un solo actor social, factores que pueden determinar, como aconteció en este caso, que una firma que “haga lo correcto” y lo haga bien, termine quebrando. Desde este punto de vista, el marco institucional y, de manera específica, las improvisaciones del primer neoliberalismo uruguayo, además de poner de manifiesto las continuidades

existentes entre las medidas económicas implantadas durante la dictadura cívico-militar y las de los primeros gobiernos democráticos, parecen haber influido de manera determinante para que una empresa centenaria desapareciera. O, dicho de otra manera, es el contexto económico general que determina la eficacia de la innovación empresarial y no el contrario.

Si esto valiese, creo que permite evidenciar una marcada contradicción del discurso neoliberal, que, por un lado, proclama el impulso a innovar, a transformar, a “adecuarse a los nuevos tiempos” y, por el otro, incrementa la incertidumbre imposibilitando llevar a cabo medidas que, tradicionalmente y en otros contextos histórico-económicos, permitían sobrepasar las crisis. La bodega Faraut nació en el marco de una guerra civil, supo superar las incidencias de dos conflictos mundiales, la larga fase de estancamiento de la segunda mitad de los años cincuenta, las crisis de los años sesenta. Hizo “lo que se debía hacer” en los años setenta, pero, frente a las políticas de liberalizaciones y a un repentino cambio de las reglas del juego, entró en un círculo vicioso que la llevó a la quiebra.

Por otra parte, convendría señalar también que, mientras las empresas vitivinícolas que apuraron las innovaciones terminaron todas quebrando, aquellas que adoptaron los cambios después terminaron siendo las más exitosas. Todavía no existen estudios al respecto. Sin embargo, y como hipótesis de partida para análisis futuros, convendría, una vez más, plantearse la cuestión de si los criterios de innovación que valen para las empresas de los sectores industriales se puedan trasladar sin más a las firmas agrícolas o agropecuarias.

## Bibliografía

Astori, D. 1982. *Neoliberalismo y crisis en la agricultura familiar uruguaya*. Montevideo, FCU-CIEDUR.

Bianco, M. 1995. «El complejo agroindustrial vitivinícola uruguayo. Perspectivas ante la reconversión tecnológica». Ponencia presentada en el Meeting of Latin American Studies Asociation, Washington, 28-30 de septiembre.

Beretta Curi, A. (dir.). 2015. *Historia de la viña y el vino de Uruguay. El viñedo y su gente (1870-1930)*, Montevideo, CSIC-UDELAR Biblioteca Plural

Blum, A. 2003. *Estructura y desempeño del complejo vitivinícola uruguayo*. Montevideo, Ciedur.

Bonfanti, D. 2007. «La crisis de 1925. Algunas hipótesis sobre la estructura productiva, las formas de agremiación y la naturaleza de los conflictos sociales en la temprana vitivinicultura uruguaya». Territorios del Vino, n.1, Montevideo, pp. 60-95, www.fhuce.edu.uy.

Bonfanti, D. 2010. «La Granja Pons. Desarrollo y decadencia de una empresa vitivinícola uruguaya (1888-1944)». *Anuario IEHS*. Instituto de Estudios histórico-sociales, n.25, pp.449-462.

Bonfanti, D., Viera Cherro, M. 2010. *La Bodega Faraut. Historia de una empresa vitivinícola, sus trabajadores y una comunidad (Uruguay 1892-2002)*. Montevideo, Trilce.

De Frutos, E. 1992. *Informe sobre la Vitivinicultura Uruguaya*. Montevideo, MGAP

Finch, H. 2005. *La economía política del Uruguay contemporáneo 1870-2000*. Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, 2ª ed.

Gadea, E., Brignardello, M. y Torres, F. 2018. «La calidad en los procesos de reestructuración vitivinícola. Un análisis comparativo de dos territorios en España y Argentina». *AGER*, n.º 4: 63-93.

Heredia, M. 2015. «Globalización y clases altas en el auge del vino argentino». *Trabajo y sociedad*, n.24.

Jobert, P., Chevailler, J. C. 1986. «La démographie des entreprises en France au XIXe siècle. Quelques pistes». *Historie, économie et société*, n.2, pp.233-264.

Lescure, M. 1997. «La demografía empresarial en Francia. Primer balance de las investigaciones históricas en curso». *Revista de Historia Industrial*, n.10, pp.201-212

Margairaz, M. 2007. «Les trois figures de l'Etat. L'intervention de l'Etat et la croissance française aux XIX-XXème siècles : bilan et essai de clarification », en Barciela López, Carlos et alter (coord.) *La historia económica en España y Francia*, Madrid. Casa de Velázquez, pp.503-516.

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

Notaro, J. (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.

Notaro, J. (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.

Pan-Montojo, J. 2009. «Las vitiviniculturas europeas: de la primera a la segunda globalización». *Mundo Agrario*, v. 9 n° 18. <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar>.

Piñeiro, D, Filardo, V., Bianco, M., Hein, P. 1993. *Los Empresarios Bodegueros: Estrategias Productivas e Integración Regional*. Montevideo, Documento de Trabajo del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales.

Piñeiro, D., Riella, A., Hein, P. 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, D. 1994. *Mercosur ¿Desafío o amenaza? Gobierno, partidos, empresarios y sindicatos ante la integración*. Montevideo: FESUR.

## Fuentes

Altenix – Archivo de la Bodega Faraut (ABF).

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

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

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

Dirección General de Estadística y Censo. 1958. *Recopilación Estadística 1957*. Montevideo

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

INAVI, *Censo Vitivinícola de 1991*, Montevideo – Las Piedras  
*Revista de la Unión de Vitivinicultores y Bodegueros del Uruguay*,  
Montevideo (varios años)

*Fecha de recepción del artículo: 29/06/2023*

*Fecha de aceptación del artículo: 18/07/2023*

