

Empresas familiares e industria azucarera en Argentina en la primera mitad del siglo XX. Aproximaciones a partir de estudios de caso

Daniel Moyano - Instituto Superior de Estudios Sociales (UNT-CONICET)

Correo electrónico: moyano79@gmail.com

Resumen

El presente trabajo analiza algunos aspectos del empresariado azucarero argentino centrándose en el estudio de la firma “C^a Azucarera Juan M. Terán”, empresa familiar de la provincia de Tucumán. Nos proponemos reconstruir (a través sus archivos) la organización interna, sus lógicas de inversión y estrategias empresariales, procurando articular el análisis con otras empresas de similares características. Este abordaje permitirá, por un lado, sortear la visión monolítica que se tiene sobre el parque azucarero argentino, al considerar a los grandes ingenios como modelo unívoco de éxito empresarial, dando cuenta de los diferentes derroteros que ensayaron algunas firmas “medianas” en un contexto aleatorio. Por otro lado, y desde un punto de vista conceptual, profundizar en el estudio de las “empresas familiares” como forma típica de propiedad y gestión empresarial en regiones de industrialización tardía.

A modo de introducción

Con el arribo de las vías férreas en 1876 a la provincia de Tucumán (principal centro azucarero de Argentina) y la consiguiente conexión con los puertos y el mercado del litoral, la industria azucarera experimentó un salto tecnológico significativo que permitió el pasaje de la elaboración con métodos tradicionales a la incorporación de bienes de capital y tecnología de mayor escala importada de los países industrializados. Durante este período se llevó a cabo la reconversión de varias unidades a la fabricación moderna del azúcar y la fundación de un número importante de nuevos ingenios. Este proceso, si bien no estuvo exento de fracasos, motivó una fuerte inversión de capitales y la asociación de miembros de la elite local, nacional y algunos extranjeros para la adquisición o fundación de ingenios azucareros en la provincia.

A pesar de ser un área azucarera reducida, el empresariado fue sumamente heterogéneo, albergando esta región azucarera entre 35 a 27 ingenios entre 1895 y 1949, compuesto a su vez por una amplia gama de sociedades de diferente razón social y escala productiva.

Sin embargo, y a pesar de la consideración instalada en el imaginario social, la actividad se desarrolló, por lo menos hasta la década de 1930, a través de firmas de propiedad y control familiar.

Nuestros casos de estudio corresponden justamente a este rango de firmas, surgidas al calor de las condiciones que ofrecía la actividad azucarera a fines del siglo XIX e inicios del XX, y que más allá de ciertos altibajos evidenciaron una aceptable performance hasta la década de 1930. Nos centraremos específicamente en la S. A. “C^a Azucarera Juan Manuel Terán” realizando un contrapunto con la firma en comandita “Avellaneda & Terán”. Estas firmas, además de corresponder al tipo general de empresas azucareras tucumanas (de propiedad y control familiar y de mediana capacidad productiva), ambas surgieron del tronco común de los Terán, una destacada familia tucumana que desde temprano estuvo estrechamente vinculada con la política nacional y provincial, y en los negocios azucareros.¹ El análisis se complementará con otras empresas de características similares, como una manera de establecer diferencias y similitudes. En este ensayo comparativo no estará exento de referencias a empresas de mayor magnitud.

Nuestra propuesta se enmarca dentro de la corriente de estudios que enfatiza las posibilidades de análisis que ofrece la “historia de empresas” sobre aspectos que van más allá del desenvolvimiento económico de las firmas, en tanto se las concibe más como un sujeto que como una función de la producción. De modo tal que, a través de un enfoque microanalítico, se busca indagar sobre las características de la gestión empresarial, el papel de la familia en la empresa, sus lógicas de inversión y estrategias empresariales, aspectos de suma importancia a la hora de evaluar el desenvolvimiento de esta agroindustria en general y el comportamiento empresarial en particular.

Desde un punto de vista metodológico, es preciso indicar que tanto la historia de una familia como de una empresa están atravesadas por eventos singulares, lo que dificultan toda generalización. Sin desconocer lo aleatorio que puedan tener sus trayectorias, conviene señalar que, colocadas apropiadamente en su contexto, contribuyen a explicar procesos que afectaron a toda actividad en su conjunto. En este sentido, el estudio de estas empresas ofrece elementos valiosos para entender cómo las firmas azucareras se vieron afectadas y a su vez reaccionaron en un contexto inestable como lo fue la actividad azucarera durante la primera mitad del siglo XX. Asimismo, este abordaje pretende relativizar aquella visión que considera a los grandes firmas azucareras como modelo unívoco de empresas eficientes, dando cuenta de las diferentes trayectorias que desarrollaron ciertas firmas “medianas” de propiedad y control familiar.

Una necesaria contextualización

La industria azucarera tucumana experimentó entre fines de los años 1870 y 1895 un vertiginoso proceso de modernización que ubicó a esta actividad entre las industrias más importantes del país en lo referente a concentración de capitales, inversión en tecnología y movilización de mano de obra. En esta etapa, conocida en la historiografía argentina como del “despegue azucarero”, tuvo un papel destacado el Estado central al brindar un decidido apoyo a la expansión de esta agroindustria con una serie de medidas proteccionistas, las que se manifestaron, entre otras, en inversión en infraestructura de transporte y tarifas aduaneras específicas, como un mecanismo para desalojar los azúcares extranjeros y permitir colocar ventajosamente el azúcar nacional en los centros urbanos de la región pampeana. (Campi:2000)

Las buenas perspectivas de la actividad hicieron crecer el monto de las inversiones y la expansión del cultivo de la caña en toda la provincia. Pero los problemas comenzaron pronto. En 1895 se colmó el mercado interno, lo que dio inicio a una crónica sobreoferta de azúcar sin posibilidades de llegar a mercados extranjeros.² Crisis de sobreproducción, fluctuaciones de precios y a mediados de la década de 1910 una plaga en los cañaverales que diezmó la producción de azúcar, tiñeron de inestabilidad la actividad. Luego de una rápida recuperación, en 1925 se inició una nueva etapa de sobreproducción (con caída de precios), a la que se sumó el conflicto con el sector cañero independiente (importante actor dentro del espectro político y social tucumano) por el precio de la materia prima, que motivaron el arbitrio del entonces Presidente Alvear, estableciendo pautas de coparticipación entre industriales y cañeros, ampliamente favorables a estos últimos.

Durante los años ‘30 se dio la confluencia de dos elementos que incidieron negativamente en la actividad. Por una parte, las restricciones provocadas por la crisis económica mundial que se materializaron en una contracción del consumo y, desde la faz productiva, interrumpió la importación de maquinaria debido a las limitaciones cambiarias y financieras. Esta situación se prolongó hasta fines de la década, agravándose con el estallido de la conflagración mundial y la consiguiente la escasez de divisas. Por otra parte, se iniciaron una serie de regulaciones sobre la producción y fijación de precios por parte del Estado provincial en pos de mitigar los efectos de la superproducción y mantener la coparticipación de industriales y cañeros. (Bravo:2004)

Cierra el presente estudio la década de 1940 donde confluyeron, a sus inicios, la incidencia de una nueva crisis de la materia prima ocasionada por la denominada “plaga del carbón” que afectó de manera considerable a los cultivos, y las medidas emanadas del gobierno de facto de 1943, preanunciando de alguna manera la política azucarera del peronismo, con su marcado sesgo intervencionista y sensible a la “cuestión social”.

Esta necesaria introducción nos otorga, aunque en grandes rasgos, el contexto de desarrollo de la agroindustria azucarera tucumana, y nos permite pasar al análisis del desenvolvimiento de las empresas bajo estudio.

Los inicios de las empresas

La S. A. “Compañía Azucarera Juan Manuel Terán” (en adelante CAJMT), tuvo su origen en la constitución de la sociedad “Terán y Grunauer” para la compra y explotación del ingenio Santa Bárbara, en 1901. Dicho establecimiento había sido fundado en 1884, en plena etapa de “despegue azucarero”, por la sociedad francesa “J. Vergnes y Cía”, disuelta en 1900.³ A partir de entonces el Activo y Pasivo de la extinta firma quedaron, mediante compra, en propiedad de Vergnes hasta su venta definitiva en 1901.

Esta firma estaba formada por Juan Manuel Terán y Octavio Terán (ambos hermanos de Brígido) y por Enrique Grunauer (un suizo radicado en el sur del área cañera y propietario de plantaciones cercanos al ingenio en cuestión). En la liquidación antedicha, Brígido actuó en representación de las partes que se separaron de Vergnes, por lo que resulta factible que haya sido el nexo entre el propietario y sus hermanos para que adquirieran el ingenio un año después.

A los tres años se dio la disolución parcial de la sociedad por la muerte de Octavio y ya en 1907 se efectuó la compra del Activo y Pasivo por parte del socio Terán. A partir de entonces, y por espacio de casi 20 años, el ingenio fue explotado bajo la dirección de su único dueño Juan Manuel Terán.

Una característica de esta etapa fue que el manejo de los negocios azucareros se mantuvo vedado para sus hijos o parientes políticos. Si bien no fue la única excepción entre sus pares, pudimos constatar que en empresas colectivas o de propiedad individual, tarde o temprano se asistió a la incorporación de la familia en el ambiente azucarero. De modo tal que empresarios individuales como Manuel García Fernández (ingenio Bella Vista), incorporó a su hijo Manuel García Fernández (h) al frente de la fábrica y luego en la administración. Lo mismo puede decirse de otras sociedades familiares como los Nougués (ingenio San Pablo), los Griet (ingenio Amalia), los Paz Posse (ingenio San Juan), los Padilla (ingenio Mercedes), o los Frías (ingenio San José). Un caso particular es la empresa “Avellaneda & Terán”(en adelante A&T), la cual se analizará en detenimiento.

De modo tal que Juan Manuel mantuvo de manera solitaria su vinculación con los negocios, incursionando no solo en el azúcar, sino también en otros emprendimientos

comerciales como el sector inmobiliario urbano y rural. Su muerte se produjo en 1924, todavía al frente del ingenio Santa Bárbara.

Inmediatamente sus herederos se hicieron cargo del ingenio, conformando una S.A. de carácter familiar en 1926.⁴ Aunque el grueso del paquete accionario lo mantuvieron la viuda Sofía López de Terán y sus hijos, pasaron a manejar la firma para explotar el ingenio su primogénito Juan B. Terán como Presidente, junto a sus cuñados Domingo Colombres (Director Gerente) y Marcos Rougés (Director).⁵

La situación fue bastante diferente en el caso de A&T. Aquí fueron Brígido Terán junto a sus primos Eudoro y Marco, que montaron el ingenio Los Ralos en 1876. Aunque comenzó a girar desde entonces, A&T se inscribió en 1879 como “sociedad solidaria”. Al poco tiempo el socio Marco se alejó de la firma y Eudoro murió, quedando Brígido al frente del ingenio. Sin embargo, sus herederos, por pedido expreso de Brígido, entraron a formar parte de la Sociedad previo aporte de su capital. Es interesante destacar que no habría existido obstáculo alguno para que los bienes de la sociedad quedaran en manos del socio sobreviviente compra mediante, de no haber existido la decisión de incorporar a los herederos en la firma.⁶ Este mismo proceso se dio en 1908, cuando la sociedad cambió su razón social convirtiéndose en “sociedad en comandita por acciones”.⁷ Estos datos no dejan de llamar la atención en tanto se observa claramente la búsqueda de la incorporación de parientes dentro de la empresa. En este sentido, se puede vislumbrar un interés por preservar no sólo la empresa dentro del núcleo familiar, sino también introducir la familia en la empresa. Esta tendencia, como se verá más adelante, se reafirmó con la incorporación de otros parientes en cargos directivos de la firma, que incluyó a familiares políticos.

Poco antes de la muerte de Brígido, en 1922, se introdujeron algunas modificaciones de importancia en los estatutos sociales: se creó el cargo de “Subadministrador”, se introdujo la periodicidad de los cargos, y quizás lo más importante, se estableció el Consejo de Administración constituido por Eudoro Avellaneda (h) como Administrador (lo que implicó la salida anticipada de Brígido en la conducción de la empresa), y demás familiares políticos como vocales.

Hasta aquí solo se trataría de una reseña breve sobre dos firmas azucareras. Sin embargo, aproximándonos a la temática de las empresas desde un enfoque comparativo, se destacan algunos puntos. En el caso de A&T, la firma comandada por Brígido se constituyó en el momento en que se estaba llevando a cabo la expansión azucarera en la provincia, cuando aun se estaban gestando las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad. En el caso de Juan Manuel, éste junto a su hermano recién ingresaron al negocio del azúcar 25 años después, en un contexto bastante diferente, en momentos en que retomaba estabilidad la actividad luego de una profunda crisis de sobreproducción a mediados de 1890. De manera tal que Brígido, no solo llevaba mas tiempo en el negocio azucarero, sino que en el proceso de expansión, fue parte del grupo de

azucareros que tejieron alianzas con las personalidades del ambiente comercial del Litoral que se manifestaron en la creación del Centro Azucarero Argentino en 1894, en la vinculación con los intermediarios y consignatarios, las compañías de ferrocarriles y los bancos; pero sobre todo con las personalidades del espectro político cuyo vínculo tendió a mantener la protección al azúcar nacional. Esto habría significado un capital relacional extra en comparación con otros empresarios del sector, además de poseer un acabado conocimiento del negocio azucarero.

De igual manera, los datos que manejamos nos permiten establecer una comparación en lo respecta a la planificación de la “transición generacional en los puestos gerenciales”, uno de los procesos más traumáticos de la vida de las empresas familiares con administración personal.⁸

En el caso de la firma CAJMT, los miembros de la familia que conformaron la sociedad a la muerte de Juan M. Terán eran personajes que si bien no eran completamente ajenos al mundo azucarero, tampoco evidenciaron una participación previa.⁹ Por su parte, de los parientes políticos que conformaron el Directorio, Domingo Colombres y Marcos Rougés (ambos miembros de la elite tucumana), solo este último registró un desempeño previo en la actividad. No deja de llamar la atención que Rougés, con su experiencia al frente de su ingenio familiar (el Santa Rosa) tuviera una participación intermitente en el ámbito de las decisiones de la firma. Empero, es sumamente dudoso pensar algún tipo de desavenencias entre los directores puesto que los unía una larga amistad, por lo que podríamos interpretar que se trató de una opción personal que priorizó el manejo del ingenio familiar y su carrera en política. De esta manera, las decisiones sobre la conducción de la empresa se concentraron constantemente en Colombres (Director Gerente) y Terán (Presidente).

En el caso de A&T, se decidió desde temprano la participación de los herederos de Eudoro (padre) en la empresa y posteriormente la incorporación de familiares políticos y sanguíneos. Por otra, se estableció antes del fallecimiento del administrador la nueva distribución de los socios (con la incorporación de los familiares Terán al Directorio), además del nombramiento del sucesor y el retiro del ámbito de las decisiones del antiguo Administrador, Brígido.¹⁰ De esta manera la sucesión generacional habría sido un elemento altamente considerado, y al planificarla, no habría representado un factor disruptivo en la empresa (y por lo tanto en la familia). Este elemento habría significado un capital adicional de la firma al otorgarle estabilidad.

Hasta aquí se vio el modo en que la propiedad y el control se mantuvieron dentro de las respectivas familias. Asimismo, se expusieron -de manera sucinta- las estrategias de sucesión y las redes sociales que atravesaron estas dos empresas. De este modo, para nuestros casos analizados podemos hablar de una estrecha relación entre elementos familiares y empresariales que definieron las características de estas “empresas familiares”. Ahora bien, si los miembros de una firma giran alrededor de una

determinada actividad ¿hasta qué punto la imbricación de la empresa en la familia nos permite hablar de familia empresaria?¹¹

Compartiendo los postulados de Reguera (Reguera:2006), nosotros quisiéramos ir un poco más allá y ajustar nuestra lente de observación en lo siguiente: ¿Es posible reflexionar sobre la naturaleza del empresariado partiendo del ámbito donde se heredan y/o desarrollan las aptitudes empresariales? ¿Se puede indagar sobre la capacidad competitiva de las empresas al tomarlas como un ámbito de reproducción de saberes empíricos sobre el manejo de los negocios? Desde nuestra perspectiva, este punto es central en tanto en muchos casos no sólo se da la resistencia de los “viejos hombres de empresa” para dejar los negocios, sino que se combina con la falta de experiencia de los herederos en el manejo de la firma, una vez que deben hacerse cargo de la misma.

Partiendo de nuestros ejemplos estudiados, podemos comprobar que sólo en el caso de A&T existió una política de reproducción de aptitudes empresarias dentro de la firma. Repasando el derrotero de Eudoro (h) podemos apreciar como se lo involucró tempranamente en el ámbito empresarial, pasando a formar parte del Consejo Directivo y, por último, a Presidente de la firma.¹² Un itinerario similar puede verse en el resto de los familiares políticos ingresando como socios comanditados, para luego formar parte del Consejo. Asimismo, cada uno de los socios tuvo participación en otros emprendimientos empresariales, ya sea como accionistas o dentro del ámbito gerencial.¹³ Estos datos, de por sí importantes, se enriquecen aun más si consideramos que la política de reproducción del “talento gerencial” fue, por lo menos en este caso, más una iniciativa personal basada en una idea de continuidad, que una costumbre familiar generalizada (recordemos que Juan M. Terán se manejó solo hasta su muerte al frente de los negocios azucareros).

Lógicamente, para validar estas propuestas serán necesarios un mayor número de estudios de caso para dilucidar la dinámica interna de sus miembros y para generar comparaciones, tanto a nivel regional como interregional. Sin embargo, creemos que este camino es necesario en tanto estudiando bajo este prisma la conexión entre empresarios con sus empresas se podrá dilucidar, por lo menos en parte, las características del empresariado argentino.¹⁴

Análisis de la estructura de dirección

En general, existen diferentes formas de organización de las empresas dependiendo de la complejidad del proceso productivo, además de factores culturales e idiosincrásicos. Empero, se reconocen dos tipos básicos de dirección en empresas de mediana complejidad. Por un lado se encuentra el empresario que se involucra en el conocimiento del negocio y su evolución de forma personal, apoyándose en una organización laxa y poco formal. Por

otro lado está la conducción que se orienta a gestionar los factores productivos, la cual se recuesta en una organización formal con delegación de autoridades y relaciones impersonales. (Cardozo y Chiasari: 2004) Indagar sobre las características de la estructura de la dirección de “CAJMT” es el propósito de este apartado.

Los negocios de la empresa fueron llevados de manera centralizada en vida de Juan Manuel Terán. Si bien desde la conformación de “Terán y Grunauer”, este último socio debía ocuparse en todo lo que respecta al ámbito fabril y cañero, desde el Escritorio ubicado en San Miguel de Tucumán, Juan Manuel atendía las ventas, los créditos y el reequipamiento de la fábrica. Luego de la muerte de Octavio permaneció como virtual Presidente de la firma hasta su compra definitiva en 1907. A partir de entonces, Juan Manuel se involucró decididamente en los asuntos fabriles, aunque sus ocupaciones políticas lo llevaron a apoyarse en personal a cargo de la Administración del ingenio.

La firma sucesora (CAJMT) conservó en gran medida los rasgos de una empresa personal, en tanto la coordinación última de todas las actividades residía en el director-Gerente y en el Presidente, ambos miembros del Directorio. Si bien existió una rotación en los cargos, el esquema de mando se mantuvo. A esto debe agregarse un control exhaustivo de las operaciones del ingenio desde el Escritorio ubicado en la ciudad. Lamentablemente no quedó asentado algún esquema organizacional de la firma, aunque a través de la información disponible podemos ensayar alguna aproximación a su estructura.

En la cabeza de la firma se encontraba el “Presidente” del Directorio, conformado a su vez por dos Directores más. La sede social y las oficinas encargadas de los negocios estaban en la Capital tucumana. En lo que respecta al Ingenio podemos detectar una organización formada por diferentes secciones, como ser “Administración”, a cargo del personal contable y administrativo, encargado de los flujos de insumos y productos y de la contabilidad general de fábrica y campo. A cargo de la sección “ingenio” se encontraba un “Administrador de ingenio”, acompañado por un “jefe mecánico” (este último el equivalente al director técnico de la planta). Estos cargos eran ocupados generalmente por ingenieros, aunque en el último caso, muchas empresas, como CAJMT, contrataron a personas de reconocida trayectoria, pero con una formación práctica. Seguidamente se encontraba un “capataz general de fábrica”, a cargo de supervisar los trabajos de las diferentes sub-secciones de la planta (trapiches, cocimiento, calderas, electricidad, etc) y un “químico” en laboratorio. Además de la sección ingenio, se encontraba el taller mecánico y carpintería, lo que indica el empleo

de mano de obra calificada, aunque no en cantidad debido a su magnitud. La sección “campo” estaba a cargo de un “mayordomo de cercos”, es decir el capataz de campo, que llevaba a cabo, junto a un plantel de “chacareros”, la supervisión de las tierras de la empresa cultivadas por colonos.

Los destinos de la empresa estaban conducidos, como ya se indicó, por un grupo de directivos unido por fuertes vínculos. La coordinación entre ingenio y Escritorio se obtenía principalmente por supervisión directa, estando el control en manos del Director-Gerente. Resulta importante destacar que ciertos empleados superiores acudían a las Asambleas de Directorio como invitados, lo que sumado a una serie de gratificaciones por buen desempeño del personal o participación en las ganancias por convenio, hace suponer que la relación entre empleados de alto rango y Directorio era de carácter personal.¹⁵

Si bien la estructura fue adquiriendo nuevos cuadros con la incorporación al Directorio de nuevos accionistas, podemos concluir que la firma se caracterizó, desde el punto de vista organizativo por una mixtura de elementos modernos con otros de antigua raigambre. La empresa poseía una estructura piramidal de subdivisión simple y dirección centralizada,¹⁶ pero atravesada por relaciones informales entre los directores y el personal jerárquico, incluso entre el mismo Directorio.

Esta estructura parece haber sido la común entre, por lo menos, las empresas del sector con control familiar.¹⁷ Sin embargo, esto no implica una relación directa entre gestión familiar e ineficiencia. Autoras como Colli y Rose (Colli y Rose:2003) han demostrado como la familia proveyó el marco organizacional idóneo para la industrialización temprana, incluso manteniéndose en economías maduras.¹⁸ Como esto sucede en otras partes del mundo, sobre todo en las sociedades de industrialización tardía, los estudiosos más actualizados de la actividad empresarial se resisten cada vez más a calificar de *tradicional* a ese tipo de organizaciones, sobre todo si el adjetivo lleva a pensar que son menos eficaces -incapaces de asimilar cambios profundos- que las de conducción exclusivamente profesional. (Cerrutti:2000)

Análisis de las estrategias y el desempeño económico de la empresa

¿Que posibilidades de éxito tenían empresas familiares medianas o pequeñas en términos de producción para desenvolverse en el aleatorio mercado azucarero argentino? ¿Que tipo de estrategias se implementaron para mantener su *performance*? Para este apartado, debido al reducido espacio y a la necesidad de incorporar datos de otras empresas para hacer más enriquecedor nuestro estudio, hemos optado por exponer

nuestro análisis en tres períodos: desde los inicios hasta la crisis del mosaico en 1916-17; desde la recuperación de la actividad hasta la nueva crisis de sobreproducción y de coparticipación a fines de la década de 1920 y desde entonces hasta fines de la década de 1940, ya en pleno gobierno peronista.

Durante su primera etapa como sociedad colectiva, A&T evidenció una estrategia combinada de autofinanciamiento con cautelosa política de inversiones consistente en alternar el negocio azucarero con otros sectores como el inmobiliario urbano y rural, con el objetivo de amortiguar, en años difíciles, los reveses de la actividad principal. (Campi:2006) Luego de su reconversión en “comandita por acciones”, esta firma no pareció mostrar en lo inmediato un cambio en la estrategia. Se mantuvieron, en líneas generales, las dimensiones de la fábrica y plantaciones y se mantuvo un Pasivo saneado, sin búsqueda de financiamiento externo. Sin embargo, algo cambió. Por una parte, se produjo el reparto de los bienes inmuebles urbanos entre los socios de la firma anterior, iniciándose la nueva razón social sólo con propiedades rurales adquiridas en el período previo, además del ingenio. Por otra parte, integrantes de esta sociedad se asociaron con personalidades del espectro político y empresarial de la provincia para explotar otro ingenio, el “Santa Lucía”. De este modo, se puede observar una apuesta fuerte al negocio azucarero, en tanto gran parte del capital de los socios quedaron involucrados en esta actividad, sobre todo Brígido Terán. En estos años, de acuerdo a las fuentes que disponemos, se verificó un proceso de expansión mediante la puesta en producción de las propiedades rurales, ya sea mediante desmontes e incremento de cabezas de ganado, o por nuevas plantaciones de cañas. Lógicamente, esta primera expansión se tradujo en la ampliación de la fábrica.¹⁹

Respecto al desempeño del ingenio de Juan M. Terán durante la primera etapa la falta de fuentes de la firma –debido a que era su único propietario– complican en parte la reconstrucción de su trayectoria. Sin embargo, podemos constatar un proceso inicial de inversión en campo y fábrica, aunque se vinculó mayormente con esta última orientada a la disminución de los costos fijos.²⁰ Asimismo, se puede observar una diversificación de actividades que combinó el sector inmobiliario urbano con las finanzas a nivel local.

Sin embargo existen dos puntos a resaltar: Por un lado, la característica principal de este período indudablemente fue una estrategia destinada a lograr un producto de calidad para la venta en los mercados del litoral, que se tradujera en mejores precios. En este sentido, y de acuerdo a algunos testimonios de época, los azúcares granulados del ingenio Santa Bárbara lograban un precio superior en relación con otros similares tucumanos en el mercado de Buenos Aires.²¹ De modo tal la incorporación de nueva maquinaria se orientó al perfeccionamiento del producto antes que a la expansión. Esta conducta permaneció durante toda esta etapa, procurando la reducción de costos antes que el ensanche de las operaciones. Por otro lado, en este mismo período se produjo el

abandono definitivo del rubro “alcohol”, lo que refuerza nuestra observación sobre la apuesta a los azúcares granulados (además de la melaza) y la economía de costos, manteniendo la capacidad productiva de la fábrica a niveles moderados.

Cuadro 1: Capacidad de molienda (Tn/24 hs) de ingenios de diferentes escalas de producción

Ingenios	1895	1908	1922	1949
Santa Rosa	155	300	s/d	900
Santa Bárbara	250	250	s/d	1200
La Corona	700	1200	1400	2150
Los Ralos	300	1000	1200	2000
Bella Vista	300	1200	2500	s/d
San Pablo	450	1000	1500	3000
La Trinidad	1000	1300	2400	2400

Fuente: Elaboración propia a partir de *Censo Nacional de 1895*, T. III, Bs. As. Taller Tipográfico de la Penitenciaría Nacional, 1899, p. CIV-CXXXIII; Álbum de la Provincia de Tucumán. *Su vida, su trabajo, su progreso*, 1910. s/n.; Vicente Padilla: *El Norte Argentino*. Establecimiento Gráfico Ferrari Hnos., Bs. As., 1922; Banco Central de la República Argentina: *C.I.D.E.A. Informe de la comisión*, Bs. As., 1949.

Entre los años 1915 y 1917 la actividad se vio afectada directamente en sus bases debido a la incidencia del virus “mosaico” que afectó a los cañaverales, reduciendo la producción en un 58% en sólo dos años, poniendo en serio riesgo la continuidad de la actividad.²² Esta crisis -además de implicar una fuerte erogación de capitales para el replante de cañaverales con variedades resistentes y para hacer frente a las deudas contraídas en años anteriores-, se vio agravada por la escasez del crédito provocada por el conflicto bélico en Europa y los embates del yrigoyenismo en materia azucarera que provocaron inestabilidad en los precios (Lenis:2006). Ante esta contingencia, CAJMT sufrió una merma significativa de la producción de azúcar, sólo recuperándose en términos de producción (al igual que la mayoría de los ingenios de la provincia) luego de 1918 con el replante de sus terrenos con las variedades de caña de Java, resistentes al virus.

Lamentablemente, tanto en CAJMT como en A&T se llevaron a cabo una contabilidad adecuada más a sus necesidades internas que a presentar un cuadro detallado de las operaciones anuales. De modo tal que es difícil reconstruir los medios instrumentados por los empresarios para superar esta crisis. Sin embargo, siguiendo ciertas cuentas se desprenden algunas conclusiones: Por una parte, A&T habría encarado un sostenido proceso de replante de cañaverales y de nuevas construcciones (tanto en fábrica y campo) ya desde 1913. Por otro lado, se financió durante el período más crítico por medio de reinversión de dividendos y reservas, además de apelar a adelantos bancarios a corto plazo. Asimismo, y sólo en este período, se observan operaciones con *warrants*, aunque ya para 1916 esas cuentas desaparecen. Lo cierto es que hacia 1920 la firma se encontró nuevamente con resultados favorables, logrando un saneamiento de las deudas y continuando con la ampliación de la planta. Aceptando la superficialidad de esta reconstrucción,²³ existen algunos puntos a resaltar. Por un lado, la

empresa no superó la crisis a cambio de un fuerte endeudamiento, como sí lo hicieron otros ingenios. Por otra parte, se encaró el proceso de inversión que acentuó la integración vertical, materializada en una ampliación de las extensiones plantadas con caña, además de fuertes inversiones para aumentar la capacidad productiva de la fábrica.

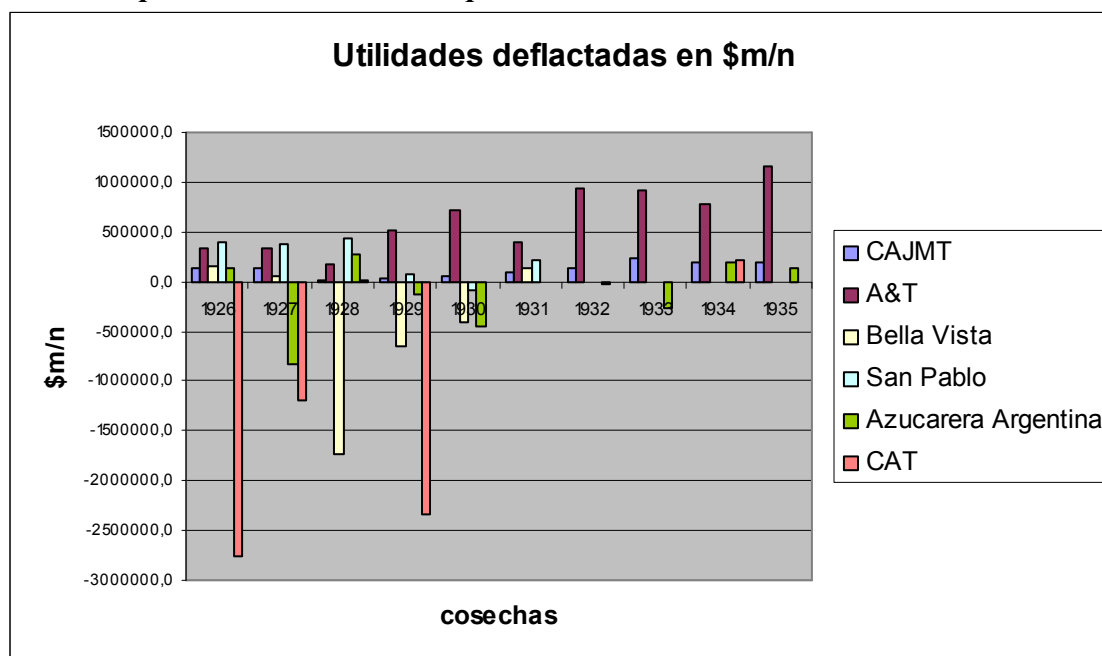
El itinerario seguido por la empresa de Juan Manuel Terán tuvo algunos puntos de contacto con A&T. La superación de la crisis de 1915-17 también se resolvió mediante reinversiones de utilidades acumuladas y endeudamiento a corto plazo. Asimismo, la opción por la caña de Java fue encarada inmediatamente con el replante íntegro de esta variedad. Sin embargo, también se observan sensibles diferencias: no se logró la recuperación de la producción solo hasta la década de 1920. Esto mostraría que no se tuvo como estrategia la expansión, incrementándose sólo de forma paulatina la capacidad productiva de la planta, de acuerdo a las necesidades de la nueva variedad de caña. Por otra parte, no se buscó el saneamiento del Pasivo, transmitiéndose la deuda hipotecaria a la firma sucesoria. Por último, la baja integración agrícola industrial, en este caso habría representado un elemento favorable ya que el replante en sus propiedades no implicó una fuerte erogación de capital.

En la segunda mitad de la década de 1920, al estallido del conflicto cañero lo acompañó una nueva crisis de sobreproducción que trajo una retracción brusca de los precios. En este caso, la nueva firma formada por la sucesión Terán (CAJMT) ensayó una serie de reacondicionamientos internos con el expreso fin de reducir los costos productivos. Sin embargo, la situación no permitía ambiciosas políticas de inversión, lo que determinó una leve mejoría en la productividad –según aseguraban los directivos-, pero a costa de endeudamiento. En este período, en las dos empresas analizadas, su singularidad estuvo en las estrategias de ventas.

Es innegable el signo negativo que poseía el mercado, sobre todo ante la imposibilidad de exportar sin sufrir pérdidas. Sin embargo, mientras para unas firmas (entre ellas la Compañía Azucarera Tucumana, propietaria de cinco ingenios) los stocks acumulados prácticamente paralizaban a la empresa y gravitaban en los costos, otras tuvieron un desempeño diferente. Firmas como CAJMT, si bien no arrojó resultados altamente remunerativos, pudo sortear perfectamente esta situación a través de la cobertura de circuitos de venta alternativos. De este modo, además de concurrir al mercado mayor del Litoral a través de consignatarios y de enviar azúcar crudo a La Refinería Argentina, se consignan en sus libros contratos de venta de azúcares de primera en Catamarca, Córdoba y provincias de Cuyo, además de detectarse salidas de azúcar

directamente de escritorio, es decir, combinando las ventas directas con consignatarios. Una actitud similar se observa en A&T en cuanto a estrategias de ventas.

Gráfico 1: Comparación de utilidades de firmas familiares y de dirección gerencial durante el período de retracción de precios

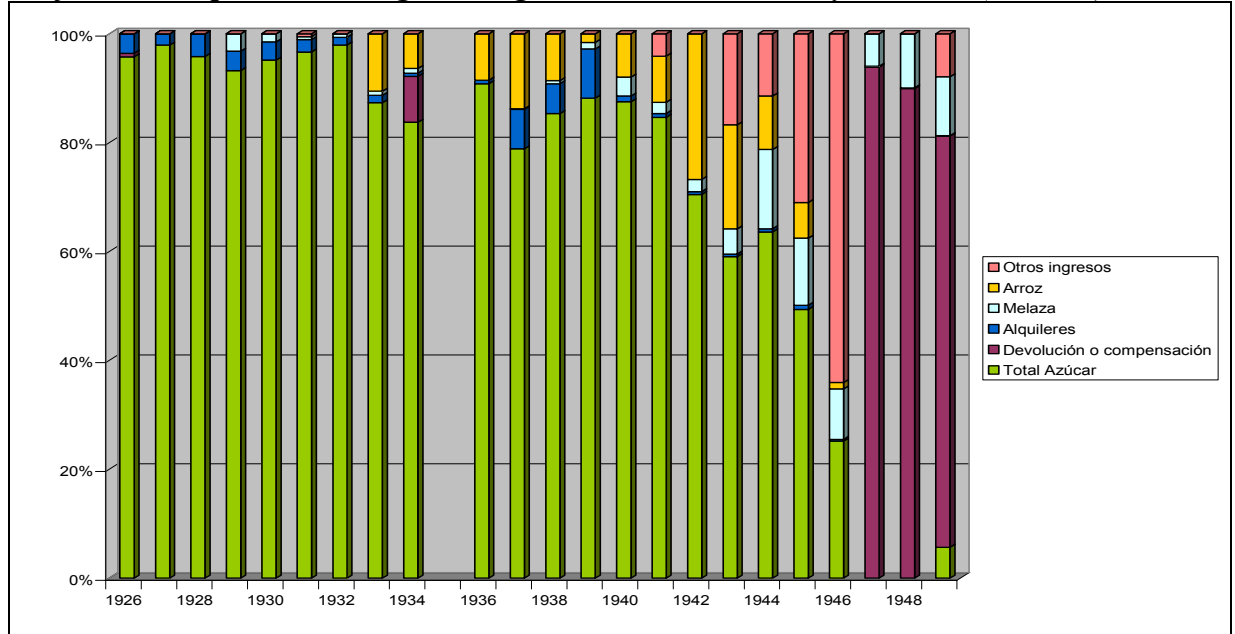


Fuente: cuentas Ganancias y Pérdidas de A&T (Archivo A&T) y CAJMT (Archivo ingenio Santa Bárbara) y Balances publicados en el monitor de Sociedades Anónimas y en la Revista Azucarera (varios años)

Indudablemente la capacidad de producción reducida, sobre todo en el caso de CAJMT, habría permitido descomprimir su stock de productos más fácilmente que otras de mayor escala de operaciones. Empero, no deja de llamar la atención el desempeño de estas firmas familiares que pudieron sortear esta coyuntura, incluso con mayores ganancias que empresas líderes del sector.²⁴

Ya para la década de 1930, CAJMT mostró un paulatino descenso en las inversiones de fábrica. Suponemos que en parte serían por las razones explicitadas cuando abordamos el contexto, aunque también puede residir alguna explicación en que la limitación de la producción no habría estimulado reinversiones en equipamiento de la planta. Sin embargo, esto no implicó un estancamiento de la firma. Los negocios azucareros siguieron siendo la principal fuente de ingresos, pero paralelo a ello fueron cobrando importancia (aunque no de modo determinante) otras actividades, todas ligadas a explotaciones rurales, que si bien no lograron un peso decisivo en las utilidades, permitieron compensar el paulatino descenso, a fines de los '30, de los ingresos azucareros.

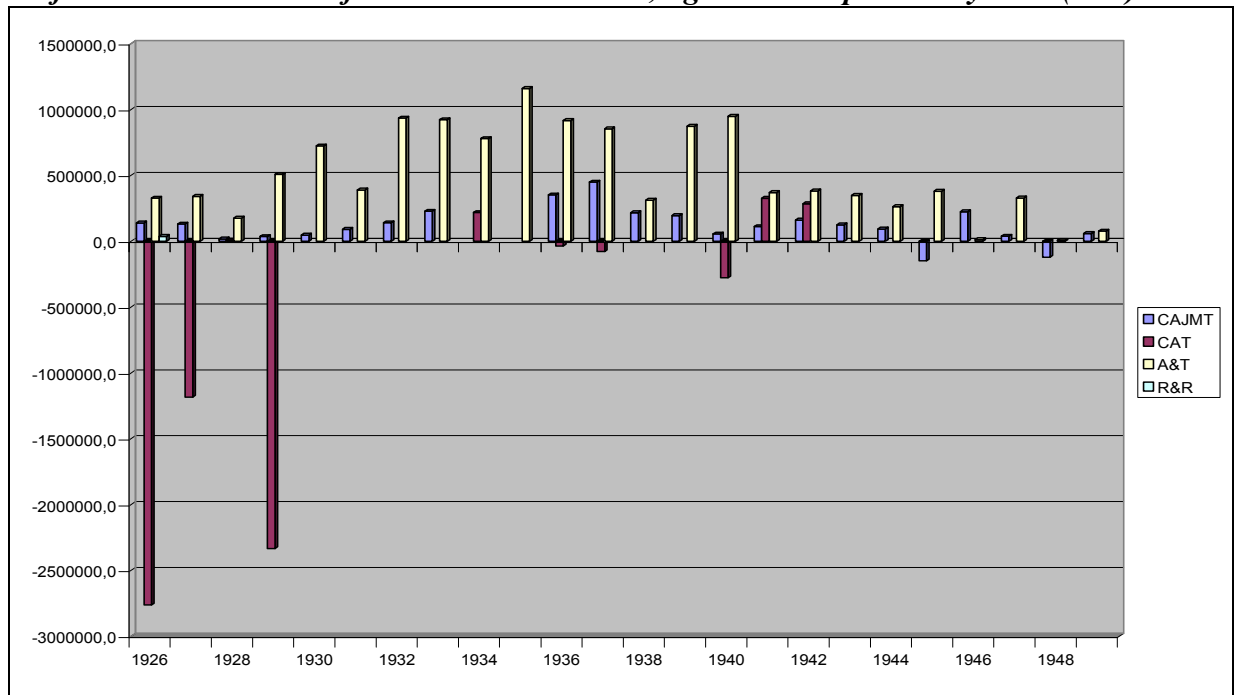
Grafico 2: Composición de ingresos según cuentas Ganancias y Pérdidas (CAJMT)



Fuente: Memoria y Balances y Cuentas Ganancias y Pérdidas (Archivo ingenio Santa Bárbara)

De todas maneras, este panorama sólo es una reconstrucción sobre la base de las partidas de entradas de cada año, lo que nos muestra la composición de los ingresos pero no su volumen. Por tal motivo, para formarnos una idea más acabada sobre la marcha de la empresa, será necesario centrarse en el análisis de sus utilidades.

Gráfico 3: Utilidades netas deflactadas a valores de 1935, según índice de precios mayoristas (1993)



Fuente: Balances publicados en La Industria Azucarera y Monitor de Sociedades Anónimas (varios años); Boletín Oficial de la Nación (Balances de Sociedades Anónimas); Archivo "Ingenio Santa Bárbara", Actas

del Directorio; Archivo “Avellaneda & Terán”, Libro de Inventario y Balance General y Asamblea de accionistas; Archivo “Rougés y Rougés”. Hemos optado por el año 1935 por considerarlo un año de estabilidad del mercado, con un aplacamiento del conflicto intersectorial, además de evidenciar un repunte en el consumo y mostrar la mayor cotización de la década de 1930.

Como puede observarse, se registra una oscilación de las utilidades durante toda la década de 1930 (aunque esta fluctuación estuvo en niveles elevados), para luego experimentar un importante descenso en los '40, restringiéndose el nivel de ganancias a fines del periodo analizado. La leve reactivación de los precios a mediados de la década de 1930 explicarían en parte los márgenes de ganancias durante esta década (aunque es preciso decir que este análisis debe ser complementado con los Balances y Mayores).

Sin embargo, en los años '40 se observa una pronunciada disminución de las utilidades en gran parte de las empresas del sector (aunque no todas están incluidas en el gráfico). Los efectos de la Segunda Guerra Mundial y la plaga del “carbón” seguramente pesaron fuertemente sobre el sector, lo que se reflejó en los márgenes de utilidades. En esta coyuntura, mientras A&T se mostraba con un Pasivo consolidado y con amplias Reservas, y con una planta en condiciones funcionamiento favorables²⁵; CAJMT comenzó a mostrar ciertas dificultades en los balances. La merma de las utilidades, más una tardía y tibia ampliación de la fábrica e integración de la refinación (debido a la apuesta casi permanente por el granulado de alta calidad), en un contexto de contracción de la producción y aumento de los costos, no resultaron beneficiosas. Esto fue acompañado por una ampliación del capital social en 1943 (mediante reinversión de fondos), pero que no logró atemperar su situación. A esto se sumaron decisiones desacertadas en ensayos con otros cultivos que solo trajeron un aumento de las pérdidas.

Asimismo se puede apreciar una disminución de la participación del rubro azúcar en las entradas, lo que indicaría dificultades para colocar el producto. A su vez, en las partidas de ingresos se detallan entradas por “Fondo de Compensación” para los años 1946-1949. Estas entradas se explican porque los costos de producción excedían al precio del producto fijado por el gobierno. Para sortear esta situación sin afectar a la actividad y poner en peligro las fuentes de trabajo, el gobierno subsidiaba mediante un impuesto al consumo a los ingenios menos eficientes. El informe de 1949 del Banco Central corrobora esta situación al catalogar al ingenio Santa Bárbara dentro de la categoría de “unidades antieconómicas”.

De esta manera, la merma de la rentabilidad de la actividad en su conjunto, sumado a desaciertos de los directivos en el reequipamiento del ingenio y a las cargas de las políticas con fuerte contenido social acentuadas con el peronismo a partir de 1946, provocaron que la situación financiera de la empresa ingresara en una etapa de complicaciones, sobre todo tratándose de un ingenio de pequeñas dimensiones. Sin embargo, las estrategias instrumentadas por la firma para sortear la convulsionada década de los '50 en materia azucarera, serán motivo de futuros estudios.²⁶

De todas maneras nos encontramos ante un período bisagra de la actividad azucarera (y de la economía argentina en su conjunto), que aun demanda la reconstrucción del ambiente institucional y económico que predominó durante esta década. Esperamos en trabajos posteriores poder dilucidar, a través de los archivos de empresas, la real incidencia de las políticas sociales y crediticias, y las regulaciones de la producción y los precios de los gobiernos peronistas.

Conclusiones

A través de estas páginas hemos transitado algunos aspectos de la historia de dos empresas azucareras del norte argentino, de la cual se pueden extraer algunas reflexiones.

Primeramente quedó comprobado el peso cualitativo que poseyeron las redes parentales en las firmas, influencia que podría hacerse extensiva a la actividad en su conjunto. Estas redes sociales –escasamente desarrolladas debido al espacio disponible– no sólo aportaron la base de unión y confianza necesarias para la formación de empresas. También fueron el canal por donde se transmitieron ciertos valores y aptitudes empresariales, como fue el caso de A&T. De igual modo, la sucesión generacional fue un punto en el que difirieron las dos firmas estudiadas, mostrando estabilidad en la firma y en la familia cuando fue planificada (A&T), y una actitud dubitativa en la dirección cuando los herederos debieron tomar forzosamente las riendas de los negocios (CAJMT).

Por otro lado se pudo ver cierta elasticidad de las firmas familiares ante coyunturas adversas como lo fue la baja de precios en los años '20 y '30, logrando resultados satisfactorios mediante estrategias alternativas de comercialización, tácticas que no mostraron otras importantes empresas del sector.

Por otro lado se pudo ver como A&T logró desarrollar un derrotero satisfactorio manteniendo la propiedad y el control dentro de la familia, a través de una forma mixta de asociación y de una estructura simple de gestión. Esta firma apostó a una estrategia de financiamiento interno, unido a una política sostenida de inversiones e integración productiva que le permitió reducir costos y poseer el respaldo necesario para reaccionar adaptativamente a las señales del contexto.

En el caso de CAJMT la estrategia inicial de mantener las dimensiones de la planta parece haber gobernado hasta los años '30. Sin embargo, una vez que el mercado para granulados se fue reduciendo, la opción por la expansión y la refinación pareció encararse en un período poco propicio para las inversiones. Además, la baja en los beneficios azucareros habría motivado a ambas firmas a buscar actividades alternativas, aunque en CAJMT no parecen haber amortiguado el descenso pronunciado de las utilidades, lo que habría redundado en un mayor nivel de endeudamiento para continuar las operaciones.

Mediante otros estudios de caso se podrá brindar una imagen más compleja de la actividad azucarera durante el siglo XX. Empero, este avance debe llamar a revisar el rol de las firmas familiares dentro del dinamismo de la economía, relativizando las visiones que consideran a las grandes empresas como único modelo de éxito empresarial.

Bibliografía

Bravo, M.(2004):“Crisis y regulaciones azucareras, 1928-1938” en *Actas de las XIX Jornadas de Historia Económica*, Asociación Argentina de Historia Económica - Universidad del Comahue, Argentina.

Campi, Daniel(2000): “Modernización, auge y crisis. El desarrollo azucarero tucumano entre 1876 y 1896” en Alberto Viera, et al: *História e Tecnologia do Açúcar*. Centro de Estudos de História do Atlântico, Funchal, (Madeira).

Campi, Daniel (2006): “Avellaneda y Terán, una empresa azucarera argentina en tiempos de crisis (1892-1906)” en Cerutti, M. (coord.): *Empresas y grupos empresariales en América Latina, España y Portugal*, Universidad Autónoma de Nueva León, Monterrey.

Cardozo, A. y Chisari, O. (eds) (2004): *Entrepreneurship*, Temas, UADE, Bs. As.

Cerutti Mario (2000): *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, Siglo XXI, México.

Colli, A. y Rose, M.(2003): “Family firms in comparative perspective”, en Amatori, F. and Jones, G. (eds): *Business History around the World at the End of the Century*, Cambridge University Press.

Lenis, María (2006): “El proteccionismo en retirada. Las dificultades del CAA (1912-1923)”, en *Actas de las XX Jornadas de Historia Económica*. Mar del Plata.

¹ Juan Manuel Terán Alurralde (padre de Brígido, Octavio y Juan Manuel Terán) fue gobernador de la provincia. Brígido Terán se desempeñó como Diputado y Senador provincial en varios períodos, y como Constituyente en 1907; en la política nacional fue Senador Nacional desde 1901 hasta 1917; en el ámbito azucarero fue Presidente de la sociedad “Avellaneda & Terán (ingenio Los Ralos), Presidente del Centro Azucarero Argentino, miembro de la Comisión Directiva de dicha entidad y co fundador de la Unión Azucarera Argentina junto a Tornquist y Portalis. Por su parte Juan Manuel participó en el Ministerio de Instrucción Pública en la presidencia de Nicolás Avellaneda, fue Senador y Constituyente Provincial y Diputado Nacional. Ambos tuvieron participación en las finanzas como directivos del Banco Constructor y del Banco de la Provincia de Tucumán. Sus uniones matrimoniales fueron con importantes familias de la élite tucumana de entonces, pauta que se cumplió también con sus descendientes. No cabe duda que estos lazos parentales permitieron contar con acceso a información e influencias, además de un capital relacional que contribuyeron a mejorar la situación de los negocios.

² La Convención de Bruselas en 1903 cerró completamente la opción de colocar los excedentes con ayuda de subsidios en el exterior, procedimiento ensayado por los empresarios azucareros a través un sindicato de fabricantes denominado “Unión Azucarera Argentina”.

³ J. Vergnes estaba con Federico Portalis y Carbonier, importantes agentes importadores y comercializadores de la plaza de Buenos Aires y Europa. Basándose en los conocimientos en materia azucarera de Vergnes, éste se radicó en Tucumán para la explotación como Administrador del ingenio Santa Bárbara, manteniéndose los demás socios en calidad de socios comanditados.

⁴ Archivo del Poder Judicial de Tucumán, Registro Público de Comercio, TXXII, fs. 197-214. Creemos necesario aclarar que el paso a sociedad anónima no implicaba la pérdida del control de la familia sobre su empresa. Ya Sánchez Román señaló acertadamente que "...la clave de este proceso que permitía a los industriales [azucareros] obtener financiación y no comprometer la estructura de la propiedad (y probablemente la organización) de la empresa era que formar una sociedad anónima no significaba automáticamente la transacción pública de la acciones." Este camino fue seguido por varias familias azucareras en Tucumán (e inclusive en el sector industrial argentino). Véase Sánchez Román, J.: *La Dulce Crisis. Estado, Empresarios e Industria Azucarera en Tucumán, Argentina (1853-1914)*, Diputación de Sevilla, Universidad de Sevilla, Consejo Superior de Investigaciones científicas, Escuela de Estudios Hispano-Americanos, 2005. p. 322.

⁵ La descendencia de Juan Manuel Terán la componían su hijo Juan B. Terán y sus hijas María Sofía e Hipólita, casadas respectivamente con Domingo Colombres y Marcos Rougés.

⁶ De acuerdo al contrato de continuación de la sociedad en septiembre de 1892, la participación de los herederos Sofía, Eudoro (h), Delfina y María (todos menores de edad, a cargo de Hipólita Silva de Terán, madre de Brígido y suegra de Eudoro) representaban en un poco más de la mitad del total de las propiedades, entre terrenos e ingenio. Archivo Histórico de Tucumán, Sección Judicial Civil, Serie A, 1892, Expte. 15, Caja 241 ff. 1-12.

⁷ En la repartición de las acciones correspondió 995 acciones (39%) para Brígido Terán, seguido por Eudoro Avellaneda (h) con 360 acciones (14%). El resto se repartió entre los demás herederos de Eudoro padre, con el 10% cada uno, además de la incorporación a la firma de familiares políticos de la línea Avellaneda -Evaristo Etchecopar, Julio J. Cainzo y Ezequiel Gallo-, un hijo de Brígido, Juan Manuel Terán Vega, y su yerno Lauro N. Fagalde, a quien Brígido cedió 46 acciones para su incorporación.

⁸ En palabras de Mary Rose "*La transmisión del liderazgo de una generación a otra es una de las experiencias más agónicas a la que se enfrenta cualquier actividad. Como un shock interno en la firma, es también una prueba crítica para el espíritu de empresa (...) los empresarios legan a sus sucesores una herencia empresarial. Esta herencia incluye el activo de la firma, tecnología, contactos, reputación, etc., y un plan para asegurar la sucesión. (...) Hay evidencia considerable que sugiere que la mayoría de las empresas de familia gozan de corta vida, y que por lo menos parte del problema se encuentra en el fracaso de los líderes de la empresa por planear la sucesión*". Véase Mary Rose "Beyond Buddenbrooks: the family firm and the management of secession in nineteenth-century Britain" en Brown, Jonathan and Rose, Mary (eds): *Entrepreneurship, Networks and Modern Business*, Manchester University Press, 1993. (original en inglés).

⁹ El primer Presidente, Juan B. Terán, era un reconocido miembro de la intelectualidad tucumana, fundador de la Universidad de Tucumán, entre otras obras de importancia.

¹⁰ Esta actitud también se reflejó en la conducción de la Compañía Azucarera Santa Lucía, empresa formada por un grupo de industriales azucareros donde participaron Brígido como Presidente y Juan Manuel, aunque como accionista menor. En el mismo período se produjo el retiro de Brígido de las funciones directivas, sucediéndole su Vice Evaristo Etchecopar, quien fuera miembro del directorio desde su fundación. En una nota otorgada meses antes de su muerte a un periódico local Brígido, rememorando su desempeño frente a las firmas y su posterior retiro confirmó su idea sobre el traspaso al afirmar "*Era tiempo: los viejos debemos ceder el lugar a los jóvenes. Es una ley natural de la vida.*". Nota conmemorativa publicada en La Gaceta el 27/08/1972.

¹¹ Este planteo es directamente tributario de una investigación sobre Ramón Santamarina realizado por Andrea Reguera, donde introduce el concepto de "familia-empresa", para analizar el derrotero de esta familia y explicar cómo de empresa familiar se convirtió en una familia empresaria. En palabras de la autora "los Santamarina pasaron de una familiar nuclear, patriarcal, vinculados por lazos parentales y contractuales a una gran parentela donde si bien intentaron conservar su estructura y sus bienes, paulatinamente la empresa familiar se fue desagregando hasta constituir una familia de empresarios, pues

la ampliación de cada rama de la familia emprendió actividades por separado”. Reguera, Andrea: Patrón de Estancias. Ramón Santamarina: una biografía de fortuna y poder en la pampa, Eudeba, Bs. As., 2006.

¹² De acuerdo a testimonios de la época, Eudoro Avellaneda venía desempeñándose como “sub administrador de hecho” en los negocios de la empresa durante la etapa en que Brígido controlaba los negocios de la firma. Véase Álbum de la Provincia de Tucumán. *Su vida, su trabajo, su progreso*, 1910. s/n.

¹³ Por razones de espacio no podemos detallar la participación de cada uno de los socios en diferentes empresas. Sólo a título ilustrativo podemos mencionar que los socios participaron de otros emprendimientos de manera conjunta, alternando sus puestos sin una correspondencia con el aporte del capital. De este modo, Evaristo Etchecopar fue quien estuvo al frente de la C^a Azucarera Santa Lucía”, sin poseer el mayor número de acciones; de igual manera Lauro N. Fagalde estuvo al frente de “Fagalde y Cía. Sociedad Agrícola y Ganadera”, firma donde participaban todos los socios analizados. También se extendieron al ámbito de las finanzas, participando del Banco Constructor de Tucumán, donde Brígido Terán y posteriormente Juan Manuel Terán Vega ejercieron la presidencia. Por otra parte, se vincularon con miembros de otras familias azucareras a través de empresas como “El Fénix del Norte Compañía de Seguros”, donde se asociaron con Alfredo Guzmán (ingenio Concepción), Ramón Paz Posse (ingenio San Juan), Carlos Rougés (Ingenio Santa Rosa), entre otros. Asimismo cada uno de los miembros llevó adelante emprendimientos, en la mayoría de los casos, con la participación de sus descendientes.

¹⁴ En definitiva, nos encontramos todavía ante un debate abierto, que se enriquecerá aún más con los aportes de investigaciones interdisciplinarias y la particular visión que proporcionen los estudios desde la *business history*. En este sentido, compartimos con Barbero su reflexión sobre el estado de la investigación, al sostener que “... sabemos muy poco acerca de los empresarios argentinos del pasado y, sobre todo, acerca de sus estrategias y del funcionamiento de sus empresas, y seguiremos en esta situación hasta que se hayan realizado suficientes estudios de caso como para construir una síntesis con fundamento empírico...” Barbero, M. I.: “El proceso de industrialización en la Argentina: viejas y nuevas controversias”, en *Anuario IEHS*, N° 13, Tandil UNCPBA, 1998. p.140.

¹⁵ La información citada se extrajo de los Libros de “Asamblea de Directorio” y “Memoria y Balance General”. Archivo Ing. Santa Bárbara.

¹⁶ De acuerdo a la propuesta de Chandler sobre las formas básicas de organización de la empresa moderna, correspondería al tipo empleado por las empresas industriales de tecnología compleja luego de 1890. Véase Alfred Chandler: “Los Estados Unidos. La evolución de la empresa”, en P. Mathias y M. Postan (eds.): *Historia Económica de Europa*. T. VII, Ed. Revista de Derecho Privado, Madrid, 1982. p. 149.

¹⁷ Si bien existen abundantes datos que refuerzan nuestra afirmación, sólo a modo ilustrativo podemos mencionar el caso tucumano de la firma “A&T”, que se corresponde en gran medida con estas características. Desde una perspectiva regional, el ingenio Ledesma (empresa azucarera ubicada en la más productiva región jujeña del Este de esa provincia, verticalmente integrada y que hacia mediados de siglo se posicionó entre las empresas líderes del sector), recién en los años 1970 “...se produjo la transformación desde una conducción altamente centralizada hacia una conducción descentralizada, moderna y profesionalizada, aunque jerárquicamente integrada”. Véase Ledesma. Anuario 2005/2006, Ledesma SAAI, Bs. As., 2006. p. 6.

¹⁸ En sintonía con lo expuesto, Valdaliso y López, en contraposición a Chandler, critican la proposición de la “única vía” en la estrategia organizativa de las firmas capitalistas al sostener que “...las empresas familiares no muestran una estructura o unos resultados sustancialmente diferentes a los de otras empresas. En otras palabras, es el tamaño y la complejidad de las actividades [...] lo que determina su estructura organizativa. En cuanto a la rentabilidad, no se puede afirmar de modo concluyente que las empresas familiares fueran más o menos rentables que las no familiares.” Valdaliso, J. y López García, S: Op. cit. p. 386-387.

¹⁹ La información que se detallar en este trabajo se desprende del análisis de los datos consignados en los Libros “Inventarios y Balance General” de los años 1892-1924, 1930-1945 y del libro “Actas de Accionistas” 1923-1949 del Archivo A&T. Por razones de espacio hemos prescindido de presentar la información de manera detallada.

²⁰ La información que se detalla sobre la firma CAJMT se desprende del análisis de los Libros “Diario” 1902-1910; “Actas del Directorio” 1925-1941 y “Copiador de Cartas” 1928-1939 e “Inventario y Balance general” 1926-1949 del Archivo “Ing. Santa Bárbara.”

²¹ Véase Álbum de la Provincia de Tucumán. *Su vida, su trabajo, su progreso*, 1910. s/n.

²² La denominada “plaga del mosaico” tuvo lugar en la provincia en los años 1916-1917 a causa de la debilidad de la caña criolla producto de su continua degeneración. El virus atacó a las variedades “morada” y “rayada”, únicas plantadas con fines industriales, provocando el brote de plantas raquílicas y reduciendo el rendimiento cultural y sacarino en altísimos niveles. Esta crisis representó un punto de inflexión en la historia de la industria azucarera tucumana. Durante 1916 paralizaron sus actividades seis fábricas, perdiendo el complejo azucarero una unidad, el ingenio “San Miguel”. A este cuadro se le sumó la paralización de dos ingenios más en 1917, contabilizándose en total el cierre provisorio de siete fábricas en el período de mayor agudeza de la crisis, en un parque industrial compuesto por 27 unidades. Véase María Lenis y Daniel Moyano: “Discurso científico e innovación agrícola: la industria azucarera tucumana y la consolidación de la investigación científica (1906-1920)” Travesía, N° 9-10, Tucumán

²³ La reconstrucción precisa de esta importante etapa sólo podrá ser posible mediante el cruce de información de los Libros de Inventarios y Balances con el Libro Mayor. Este cometido lo realizaremos a la brevedad, exponiendo sus resultados en trabajos posteriores.

²⁴ Este es un pequeño extracto de un trabajo de seminario que analiza las diferentes situaciones financieras de las empresas azucareras a través de sus Memorias y Balances. Véase Daniel Moyano: “El discurso azucarero ante una nueva crisis (1925-1931)”, Monografía final evaluatoria del curso “Los lenguajes de las crisis en la Argentina (1930-2001)” dictado por la Dra. Noemí Girbal-Blacha, 2008.

²⁵ Una investigación interna (sin fines de publicación) realizada por el Banco Central de la República Argentina, ubicó al Ingenio de A&T dentro de los ingenios “tipo” o “económicos”. Es interesante destacar que en esta categoría quedaron calificados 14 ingenios tucumanos, cuatro en la categoría intermedia y 11 unidades consideradas antieconómicas. Entre estos últimos figuraba el Santa Bárbara de la CAJMT Véase Banco Central de la República Argentina: *C.I.D.E.A. Informe de la comisión*, Bs. As., 1949.

²⁶ Si bien la política azucarera del peronismo estuvo destinada a sostener una actividad en su conjunto (continuando con la regulación y suministrando líneas de crédito para solventar las cargas sociales de los salarios), la mayor porción de estos beneficios fueron captados por los plantadores independientes y los trabajadores. Véase Daniel Campi: “Política azucarera argentina 1945-1990. Regulación y crisis” (Inédito).