

La permanencia de las empresas familiares en una economía regional. El caso de la industria azucarera en Tucumán, Argentina (1914- 1940)

The permanence of family firms in a regional economy. The case of the sugar industry in Tucumán, Argentina (1914-1940)

A permanência das empresas familiares em uma economia regional. O caso da indústria açucareira em Tucumán, Argentina (1914-1940)

Daniel Moyano¹

¹Doctor en Humanidades (área Historia) y Licenciado en Historia por la Universidad Nacional de Tucumán (Argentina), investigador asistente del Instituto Superior de Estudios Sociales (CONICET/Universidad Nacional de Tucumán). **Código ORCID:** [0000-0003-2269-6750](https://orcid.org/0000-0003-2269-6750). Correo electrónico: moyano79@gmail.com

Fecha de recepción: 8 de noviembre de 2021

Fecha de aceptación: 5 de mayo de 2022



Referencia para citar este artículo: Moyano, Daniel. «La permanencia de las empresas familiares en una economía regional. El caso de la industria azucarera en Tucumán, Argentina (1914-1940)». *Anuario de Historia Regional y de las Fronteras*, 29.1 (2024): pp. 233-268. DOI: <https://doi.org/10.18273/revanu.v29n1-2024010>

Resumen

Se indagan las transformaciones acaecidas en la estructura empresarial azucarera durante las primeras décadas del siglo XX, con especial énfasis en las estrategias que instrumentaron las familias tucumanas para mantener la propiedad y el control de sus firmas. Durante estos años, se produjo un recambio en los planteles empresariales, con el apartamiento o muerte de los socios fundadores y la continuidad de sus descendientes. Por lo tanto, importa analizar el proceso de sucesión generacional en los puestos directivos, el peso cualitativo que tuvieron las redes parentales y amicales en la unión y reciprocidad hacia dentro de las firmas, y su rol como canales por donde se transmitieron valores y aptitudes empresariales, variables que coadyuvaron a la pervivencia del elemento familiar en numerosas firmas de esta economía regional de la Argentina.

Palabras clave

Tesaurus: azúcar, empresa, familia, cambio organizacional, gestión

Abstract

The transformations that took place in the sugarcane business structure in Tucumán during the first decades of the twentieth century are investigated, with special emphasis on the strategies implemented by Tucumán families to maintain the ownership and control of their firms. During these years, there was a change in the corporate staff, with the departure or death of the founding partners and the continuity of their descendants. Therefore, it is important to analyze the process of generational succession in managerial positions, the qualitative weight of the parental and amiable networks in the union and reciprocity within the firms, and their role as channels through which business values and skills were transmitted, which contributed to the survival of the family element in many firms in this regional economy of Argentina.

Keywords

Thesaurus: sugar, firm, family, organizational change, management.

Resumo

Este trabalho visa analisar as transformações ocorridas na estrutura empresarial da indústria açucareira argentina, durante as primeiras décadas do século XX. Coloca-se especial ênfase no estudo das estratégias implementadas pelas firmas familiares do setor açucareiro da província de Tucumán -até então, a mais importante produtora do país- para manter a propriedade e o controle de suas empresas. O marco temporal escolhido apresenta grande relevância para o estudo da história empresarial provincial, uma vez que houve nesses anos uma mudança significativa nas cúpulas empresariais locais, com a sucessão ou morte dos sócios fundadores e a continuidade de seus descendentes. Neste sentido, o presente artigo foca-se na análise do processo de sucessão geracional em cargos gerenciais, o peso qualitativo que as redes de amizade e parentais tinham na união e reciprocidade dentro das empresas e seu papel como canais através dos quais os valores e habilidades empresariais eram transmitidos. Postula-se que estas variáveis contribuíram para a sobrevivência do elemento familiar em muitas empresas dessa economia regional da Argentina.

Palavras-chave

Tesaurus: açúcar, empresa, família, mudanças organizacionais, management.

Una primera versión de este artículo fue presentada como documento de trabajo en el VII Coloquio del Grupo Iberoamericano de Historia Económica y Estudios Empresariales (El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana). Tanto el documento de trabajo como este artículo se basan en los resultados de la tesis doctoral de mi autoría titulada «Firmas Familiares, empresariado e industria azucarera en Tucumán, 1895-1945» (Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Tucumán).

1. A modo de introducción

El crecimiento económico argentino basado en la exportación de productos agropecuarios de la región pampeana, entre finales del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, tuvo como epifenómeno el surgimiento de diversas industrias generadoras de valor agregado a partir de materias primas producidas localmente. Algunas se desarrollaron en las grandes ciudades de la región central del país, mientras que una buena porción se conformó en diferentes puntos del interior argentino, con la producción de alimentos, bebidas y bienes de consumo no durables para abastecer la demanda de un mercado interno en expansión¹. Entre ellas se destacó la agroindustria del azúcar de caña –desarrollada en el último cuarto del siglo XIX en el noroeste del país, particularmente en la provincia de Tucumán–, que, hasta las primeras décadas de la pasada centuria, figuró entre las más importantes por sus escalas de inversión y tecnología incorporada².

Durante su etapa de expansión –conocida en la historiografía económica argentina como el ‘despegue azucarero’ (1876-1895)– la actividad estuvo comandada por empresarios miembros de una burguesía regional con influencia política en los centros de poder nacionales, que les permitió concretar un paquete de medidas de estímulo para potenciar el desarrollo de esta agroindustria: además de la definitiva vinculación con la región central del país por medio de las vías férreas, un elemento fundamental fue la progresiva implantación de un esquema arancelario proteccionista para frenar la competencia de azúcares extranjeros a bajo precio, a lo que se agregó la exención impositiva a la importación de maquinaria, rebajas de los fletes y el apoyo

¹ Análisis historiográficos sobre el sector industrial argentino durante la fase agroexportadora, en Korol, Juan y Sábato, Hilda «Incomplete industrialization: An Argentine Obsession», en *Latin American Research Review*, vol. 25, núm. 1 (UK, Latin American Studies Association, 1990); Barbero, María I. «El proceso de industrialización en la Argentina: viejas y nuevas controversias», en *Anuario IEHS*, núm. 13 (Argentina, Instituto de Estudios Históricos-Sociales, 1998); Schvarzer, Jorge. «La industria argentina en la perspectiva histórica», en Gelman, Jorge (comp.). *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas* (Buenos Aires: Prometeo libros/AAHE, 2006); Regalsky, Andrés. «Los comienzos de la industrialización en la Argentina, 1880-1930. Una aproximación historiográfica», en *Anuario Digital, Escuela de Historia*, núm. 23 (Argentina, Universidad Nacional de Rosario, 2010-2011).

² Esto se desprende de la información recogida en diferentes estadísticas, como los censos nacionales de 1895, 1914 y el censo industrial de 1935. Ver Schleh, Emilio. *La Industria Azucarera en su Primer Centenario, 1821-1921. Consideraciones sobre su desarrollo y estado actual* (Buenos Aires: Establecimiento Gráfico Ferrari Hnos., 1921); Campi, Daniel y Bravo, María C. «La agroindustria azucarera argentina. Resumen historiográfico y fuentes», en *América Latina en la Historia Económica. Boletín de Fuentes*, vol. VI, núm. 11 (México, Instituto Mora, 1999).

financiero oficial³. Como resultado, durante este período se erigieron en la provincia más de una treintena de ingenios equipados con tecnología de avanzada para la época, lo que permitió un aumento exponencial de la producción para proveer de azúcar a la demanda doméstica⁴. En este proceso, un segmento importante de empresarios tucumanos, que procedían del sector mercantil, manufacturero y de la agro-ganadería local, volcaron sus capitales para modernizar o erigir nuevos ingenios, mientras que la paulatina aplicación de las tarifas proteccionistas generó el interés de actores de la región central del país (destacados financistas, representantes de firmas extranjeras de bienes de capital, empresarios ligados a la importación/exportación y al comercio interno), quienes ingresaron a esta promisorio actividad mediante la adquisición o montaje de unidades agroindustriales⁵.

En consecuencia, se fue consolidando un sector de firmas azucareras de propiedad y control de empresarios y familias locales, junto con otro compuesto por capitales extrarregionales o incluso mixtos (asociados con actores tucumanos), cuyo avance se verificó en las primeras décadas de la nueva centuria. Esta ligazón de intereses entre los sectores dominantes de la región litoral pampeana y las provincias productoras en torno al azúcar fue considerada por algunos investigadores como una verdadera ‘nacionalización’ de la actividad, en la medida en que trascendió los límites

³ Sobre el denominado ‘despegue azucarero’ pueden consultarse destacados estados del arte que nos exime de realizar una exhaustiva revisión bibliográfica. Ver: Sánchez Román, José A. «Burguesía, protección y capitales. Debates historiográficos sobre el despegue azucarero, 1870-1914», en *Población y Sociedad*, núm. 3 (Argentina, Grupo Editor Yocavil, 1995) y Campi Daniel y Bravo, María C., «La agroindustria azucarera...». Se recomienda su lectura para interiorizarse sobre los estudios relacionados con los orígenes y consolidación del complejo azucarero tucumano en el último cuarto del siglo XIX. Además, se añaden tres títulos de referencia no incluidos en estos balances: Campi, Daniel. «Modernización, auge y crisis. El desarrollo azucarero tucumano entre 1876 y 1896» en Alberto Viera, et al: *História e Tecnologia do Açúcar* (Funchal, Centro de Estudos de História do Atlântico, 2000); Pucci, Roberto. «La Revolución industrial azucarera en Cuba, Brasil y Argentina. Tecnología y cambio social (Ca. 1870-1930)», en *América Latina en la Historia Económica*, vol. 8, núm. 16 (México, Instituto Mora, 2001); Sánchez Román, José A. *La Dulce Crisis. Estado, Empresarios e Industria Azucarera en Tucumán, Argentina (1853-1914)* (Diputación de Sevilla: Universidad de Sevilla, 2005).

⁴ Esta agroindustria representó una de las primeras manifestaciones industriales en el interior del país y, junto a la moderna vitivinicultura cuyana, generaron alternativas regionales de desarrollo, vinculándose de modo indirecto con la expansión de la Argentina agroexportadora. Campi Daniel y Bravo, María C., «La agroindustria azucarera...», pp. 74-75.

⁵ Cabe señalar que, en Argentina, desde las últimas décadas del siglo XIX, la palabra ‘ingenio’ hace referencia a una unidad productiva agroindustrial compuesta por una moderna fábrica y sus plantaciones de caña de azúcar. En el complejo azucarero tucumano, la posesión de cañaverales por parte de las empresas fue variable, contando con ingenios que explotaban grandes extensiones propias y otros que necesariamente debían comprar la mayoría de la materia prima a cultivadores independientes para llevar a cabo la molienda. Por el contrario, en el complejo azucarero de las provincias de Salta y Jujuy (segundo en importancia en términos de escalas y producción), las empresas azucareras prácticamente monopolizaban la propiedad de la tierra y se autoabastecían de caña. Así, en Tucumán, los plantadores independientes –conocidos también como ‘cañeros’– representaron un componente fundamental de ese parque azucarero.

regionales y favoreció la conformación de un nuevo y más amplio bloque empresarial⁶. Sin embargo, hasta mediados del siglo XX, un buen número de firmas familiares tucumanas demostró una destacada capacidad de adaptación y permanencia dentro del sector, con el sostenimiento de una porción de los ingenios de la provincia bajo su propiedad y control. Con esto no se pretende esbozar un antagonismo o una diferenciación entre capitales locales y foráneos, sino dejar sentado que, pese a la heterogeneidad de sus componentes, por lo menos hasta inicios de la década de 1940, gran parte de la producción provino de fábricas de empresarios miembros de esta burguesía local⁷.

La propuesta de análisis consiste en estudiar la estructura empresarial conformada en la industria azucarera tucumana, desde los primeros años del siglo XX hasta inicios de la década de 1940, con la atención puesta en las firmas de propiedad y control familiar. La opción analítica se fundamenta en que este tipo de empresa, por un amplio espacio temporal, representó el denominador común de las firmas dentro de la agroindustria provincial, y denotó una marcada flexibilidad ante las sucesivas crisis y los altibajos que caracterizaron a la actividad azucarera y la economía en general en los comienzos del siglo XX. Corresponde señalar que la historiografía tucumana cuenta con valiosos aportes sobre el origen de la élite azucarera, el papel desempeñado por sus empresarios en la esfera política local y nacional, y las estrategias de ciertas familias en la reproducción del patrimonio⁸. Empero, su propósito fue el análisis de los grupos parentales y los lazos intra e interélites (con una implícita concepción funcional de la familia y de sus componentes), más que un

⁶ Campi Daniel y Bravo, María C., «La agroindustria azucarera...»; Guy, Donna. *Política Azucarera Argentina. Tucumán y la generación del 80* (Tucumán: Fundación Banco Comercial del Norte, 1981), cap. 3. Es preciso aclarar que el término 'nacionalización', en este caso, no hace referencia a una estatización o una injerencia del Estado en empresas privadas. Más bien, remite a la participación de empresarios de diversas áreas del país –incluso con vínculos con el capital extranjero–, que formaron una comunidad de intereses en torno a esta agroindustria y que superó los marcos regionales.

⁷ El análisis de la estructura empresarial azucarera obedece a la necesidad abordar los estudios empresariales en sociedades periféricas desde una perspectiva regional, como una vía efectiva para percibir sus especificidades en cuanto a trayectorias, funcionamiento y dinámicas sectoriales. Cerutti, Mario. «Estudios regionales e historia empresarial en México (1840-1920): Quince años de historiografía», en *Revista Interamericana de Bibliografía*, vol. XLIII, núm. 3 (España, Departamento de Asuntos Culturales Unión Panamericana, 1993), pp. 375-376. Empero, resulta pertinente hacer una salvedad: si bien la industria azucarera se desarrolló en el extremo septentrional de Argentina, con epicentro en Tucumán, las empresas de Salta y Jujuy desarrollaron características y morfologías diferentes. En Jujuy, prevaleció la Sociedad Anónima con participación de capitales extrarregionales y extranjeros, mientras que, en Salta, las sociedades colectivas de capital local tuvieron una fuerte impronta hasta los años 1940, cuando se abrieron a la participación de capitales de otras procedencias. También se afianzó un complejo azucarero en el nordeste, con características propias, aunque su participación en el total nacional fue reducida.

⁸ Entre otros, Campi, Daniel y Bravo, María C. «Élite y sistema de poder en Tucumán a fines del siglo XIX. Una aproximación al problema», en *Secuencia*, núm. 47 (México, Instituto Mora, 2000); Herrera, Claudia. «Estrategias de inversión y prácticas de transmisión patrimonial en el siglo XIX. Los Frías, una familia de la élite tucumana (Argentina)», en *América Latina en la Historia Económica*, núm. 36 (México, Instituto Mora, 2011); Bolsi, Francisco. *Azúcar, familia, Parentesco y Poder Político en Tucumán, Argentina: Un Estudio Comparado de las familias Posse y Nougés (1830-1930)* (Saarbrücken: Editorial Académica Española, 2011).

estudio sobre el desenvolvimiento interno de las firmas azucareras familiares a partir de conceptualizaciones y nociones analíticas propias de la historia de empresas.

Por lo tanto, resultará fructífero el examen de las diferentes estrategias que posibilitaron la continuidad de las familias azucareras al frente de sus firmas, con la atención puesta en las características de la gestión, las reconversiones societarias y los mecanismos implementados para mantener la propiedad y el control dentro del núcleo familiar primigenio. Esta veta analítica permite, además, una consideración de las redes parentales y amicales en su rol determinante en el desenvolvimiento de este tipo de firmas, no solo por oficiar como canales insustituibles de transferencias de valores y aptitudes empresariales; también representaron el sustento de unión y confianza necesaria para la conformación de un entrelazamiento de sociedades y emprendimientos conjuntos que aportaron a la conformación del tejido empresarial regional a partir de esta agroindustria⁹.

En directa relación, la sucesión generacional es un punto clave de análisis, puesto que su planificación y ejecución otorgó un margen de estabilidad y un plan de acción a las nuevas generaciones que incidieron favorablemente en la marcha de los negocios. Si bien esta temática concitó tempranamente el interés de los estudios, todavía son evidentes algunos vacíos y desbalances, como la escasa atención puesta a las economías de países en desarrollo o bien el mayor énfasis puesto en el examen de los procesos de sucesión recientes en desmedro de los del siglo XIX y principios del XX, que pueden ofrecer importantes evidencias empíricas para contrastar con las lógicas identificadas en los países desarrollados¹⁰. Sin este conocimiento, sería incomprensible la lógica reproductiva de las familias en el largo plazo, las vías de conformación de los tejidos empresariales, y las diversas razones que se encuentran detrás de las tomas de decisión en el ámbito de la empresa¹¹.

En suma, este abordaje busca, desde una perspectiva regional, sumar evidencias a la corriente académica que reconoce la ubicuidad de las empresas familiares en economías de atraso relativo como en países desarrollados, por lo que discuten aquella concepción de la firma familiar como una institución intrínsecamente efímera e ineficiente. En efecto, desde las últimas décadas, en la historiografía internacional sobre historia de empresas se revitalizó el estudio de la firma familiar

⁹ Siguiendo a Cerutti, un tejido empresarial pasible de cimentar una identidad regional, entre otros elementos, se formaría por la multiplicación histórica de las inversiones en el espacio analizado por parte de las familias locales o de su entorno inmediato; por el gradual enlace parental vía matrimonios y por la conjunción y/o combinación de intereses que abrió la Sociedad Anónima. Cerutti Mario. «Grandes empresas y familias empresariales en México», en Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea (Eds.). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. (Bilbao: Fundación BBVA, 2015), pp. 154-155. Esos elementos se manifestaron ampliamente en este sector empresarial con base en el azúcar.

¹⁰ Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea, *Familias empresarias y grandes empresas...*, p. 17; Nazer, Juan R. and Llorca-Jaña, Manuel. «Succession in large nineteenth-century Chilean family businesses», en *Business History*, Vol. 64, 3 (UK, Taylor & Francis Journals, 2022), pp. 511-513.

¹¹ Almaraz, Araceli y Ramírez, Luis A., *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. (México: El Colegio de la Frontera Norte, 2016), pp. 12-13.

al cuestionar las interpretaciones que la consideran como un resabio anacrónico de la primera industrialización o, simplemente, como una unidad transitoria cuyo destino ineluctable es ser suplantada por la corporación moderna. Así, se jerarquizó como una organización que evidencia importantes fortalezas, sobre todo si se atiende a la permanencia del capitalismo familiar en diferentes épocas y contextos, inclusive en países avanzados¹².

Una vez expuesta la perspectiva analítica, se requiere definir qué se entiende por empresa familiar. Al respecto, existen múltiples acepciones debido a la singularidad que conlleva la implicación de la familia en los negocios¹³. Por ese motivo, Colli y Rose advierten que su diversidad intrínseca y la dificultad de capturar su esencia a partir de sus componentes hacen inaplicable una definición genérica. En tal sentido, señalan que toda definición debe tomarse como un punto de partida y someterla a prueba de acuerdo con las particularidades de cada caso¹⁴. Por ejemplo, Barbero y Lluch, al analizar el capitalismo argentino a lo largo del siglo XX e identificar su impronta familiar, tomaron criterios flexibles y útiles para identificar a las firmas familiares. Siguiendo a diversos autores, consideraron la propiedad estratégica de por lo menos dos miembros de una familia (o de cada una de las familias participantes, en casos de negocios plurifamiliares), la participación de al menos dos miembros de la familia en el directorio y la presencia de miembros de más de una generación en la propiedad y/o la gestión dando cuenta de la voluntad de continuidad en el tiempo¹⁵. A los fines de este escrito, se tomarán algunos elementos y se adicionarán otros, de acuerdo con las características del caso bajo análisis, por lo que será preciso adoptar aquella definición que la concibe como regida y/o administrada por una ‘cabeza’ o ‘coalición dominante’ controlada por miembros del mismo grupo familiar o un pequeño número de familias, que tiene la intención de dar forma y llevar a cabo la visión de la empresa, y que es potencialmente sostenible a través de las generaciones

¹² Ver (entre otros): Jones, Geoffrey and Rose, Mary (eds.). *Family capitalism* (Brookfield: Frank Cass and Company Ltd., 1993); Fernández Pérez, Paloma. «Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia Económica. Una aproximación a debates teóricos recientes», en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 17 (España, Elsevier, 2003); De Massis, Alfredo; Sharma, Pramodita; Chua, Jess H y Chrisman, James J. *Family Business studies: An annotated bibliography*. (U.K./U.S., Edward Elgar Publishing, 2012). Para América Latina, Dávila Ladrón de Guevara, Carlos (coord). *Empresas y empresarios en la Historia de Colombia, Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes* (Bogotá, Editorial Norma-Cepal-Universidad de los Andes, 2003); *Empresariado colombiano: una perspectiva histórica y regional* (Bogotá: Ediciones Uniandes, 2012); Basave, Jorge y Hernández, Marcela (coords). *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional* (México: Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM-UAM, Plaza y Valdés, S.A., 2007); Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea, *Familias empresarias y grandes empresas...*; Almaraz, Araceli y Ramírez, Luis A., *Familias empresariales en México...*

¹³ Sharma, Pramodita; Chrisman, James; Gersick, Kelin. «25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future», en *Family Business Review*, vol. XXV, núm. 1 (U.S., SAGE Publications, 2012).

¹⁴ Colli, Andrea y Rose, Mary. «Family firms in comparative perspective», en Amatori, Franco y Jones, Geoffrey (eds.), *Business History around the World at the End of the Century* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003), pp. 339-352.

¹⁵ Barbero, María I. y Lluch, Andrea. «El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo», en Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea, *Familias empresarias y grandes empresas...*, p. 220.

de la familia y/o familias¹⁶. Reservándonos la ineludible dosis de arbitrariedad que contiene toda definición, nos parece adecuada para analizar las firmas familiares azucareras tucumanas de la primera mitad del siglo XX, en la medida en que incorpora elementos que las caracterizaron: el mantenimiento de la propiedad y la dirección estratégica, la resolución del relevo generacional y una visión de la firma basada en un sólido andamiaje entre familia/empresa.

Para terminar, el estudio no buscará elaborar las historias particulares de cada una de las firmas familiares que actuaron en el Tucumán azucarero de la pasada centuria, sino identificar puntos en común que permitan brindar elementos para explicar su continuidad en el sector. De este modo, al proponer una mirada transversal de un aspecto central del empresariado azucarero tucumano a través del análisis de los tipos societarios que adoptaron a lo largo de décadas, se obliga a priorizar una perspectiva con cierta impronta narrativa, en la medida en que contribuye a arrojar luz sobre el tejido de las dinámicas relacionales generadas en las familias, las firmas y sus miembros en su compleja interconexión¹⁷.

2. Una sucinta mirada sobre la estructura empresarial azucarera tucumana hasta 1914

El final de la acelerada etapa de crecimiento de la agroindustria azucarera tucumana conocida como 'despegue azucarero' se ubica en 1895, año en que, por primera vez, la producción superó las necesidades del consumo interno, lo que generó una crisis en el sector por exceso de oferta. A partir de esta coyuntura, y con mayor nitidez en la primera década del siglo XX, fue acentuándose la participación de capitales extrarregionales en la actividad, proceso al que contribuyeron las inversiones directas de empresarios de la región central del país, las alianzas interempresariales con actores locales, y, sobre todo, la difícil situación financiera de algunas firmas que tuvieron que aceptar el ingreso de los acreedores en calidad de accionistas o bien la venta de ingenios azucareros en quiebra. Este cambio de la estructura empresarial azucarera fue interpretado, por contemporáneos y por parte de la historiografía, como una de las consecuencias más importantes de esos años de sobreproducción, en la medida en que sentó las bases para el 'desplazamiento' del segmento de empresarios tucumanos por parte del capital foráneo, lo que habría derivado, como corolario, en la definitiva 'extranjerización' de la actividad azucarera¹⁸. El argumento central de estas interpretaciones se recostó en la creciente

¹⁶ Esta opción incorpora los elementos de la propiedad y la influencia de la familia sobre la dirección estratégica. Además, el potencial de sostenibilidad intergeneracional incluye las definiciones que insisten en la disponibilidad de un sucesor, recurso que facilita el mantenimiento de la 'visión' de la firma a través de las generaciones. Ver: Chua, Jess; Chrisman, James; Sharma, Pramodita. «Defining the Family Business by Behavior», en *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, núm. 4 (Waco, Baylor University, 1999), pp. 19-39.

¹⁷ Dawson, Alexandra y Hjorth, Daniel. «Advancing Family Business Research through Narrative Analysis», en *Family Business Review*, vol XXV, núm. 3 (U.S., SAGE Publications, 2011).

¹⁸ Ver (entre otros): Santamaría, Daniel. *Azúcar y Sociedad en el noroeste argentino* (Buenos Aires: Ediciones del IDES, 1986), pp. 18-19; Rosenzvaig, Eduardo. *Historia Social de Tucumán y del azúcar* (Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán, 1986), p. 80.

participación en esta agroindustria de la Sociedad Anónima (S.A.) durante los años de entre siglos, por lo que se relacionó *a priori* la forma legal corporativa con una inexorable atomización del capital y su oferta abierta al público inversor. Inclusive, la identificación de destacados empresarios inmigrantes o nacionales con sólidos vínculos con la banca europea dentro de los directorios de las firmas y sus estrategias de financiamiento, mediante la captación de fondos en el exterior, fue interpretado como una prueba del control del capital foráneo de las empresas azucareras en la provincia¹⁹.

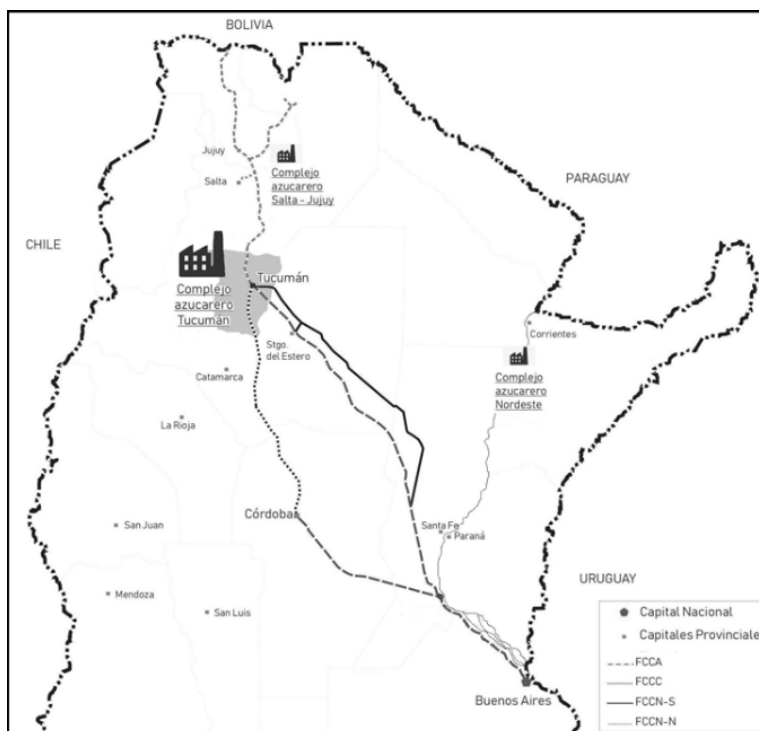


Figura 1. Complejos azucareros de Argentina y líneas férreas troncales que conectaban a la región noroeste con las principales ciudades y plazas comerciales

Fuente: Elaboración propia con base en Oficina Cartográfica Alfredo Weber. *Mapa Geográfico-Comercial con la red completa de ferrocarriles de las Repúblicas Argentina - Chile - Uruguay y Paraguay*, publicado con los datos más recientes por la Oficina Cartográfica de Alfredo Weber (Buenos Aires [segunda edición], 1923). **Nota:** FCCA (Ferrocarril Central Argentino), FCCC (Ferrocarril Central Córdoba), FCCN-S (Ferrocarril Central Norte-Sección Sur), FCCN-N (Ferrocarril Central Norte -Sección Norte).

¹⁹ Al respecto, Sánchez Román relativizó estos postulados. De acuerdo con su análisis, se trató de empresarios con otras características, con una red mayor de vinculaciones y una cartera de inversiones diversificada, pero no indicaría un control 'extranjero' de la industria. Sánchez Román, José, *La Dulce Crisis...*, p. 279.

Tabla 1. Propiedad y control de los ingenios azucareros tucumanos en 1895

Ingenio	Titular	Tipo societario/ propietario	Origen del capital
Amalia	Delfin Jijena	Individual	Local
Azucarera Argentina	Azucarera Argentina	Sociedad Anónima	Mixto (Extranjero/Local)
Bella Vista	Manuel García Fernández	Individual	Local
Concepción	Guzmán y Compañía	Sociedad Colectiva	Local
Cruz Alta	Testamentaria Fidel García	Sucesión	Local
El Colmenar	Testamentaria Julio Dubourg	Sucesión	Extrarregional
El Paraíso	Dr. Vicente García	Individual	Local
Esperanza	Wenceslao Posse	Individual	Local
Industria Argentina	Roque Pondal	Individual	Local
La Florida	Compañía Azucarera Tucumana	Sociedad Anónima	Mixto (Extrarregional/Local)
La Invernada	Ramón Ferreyra	Individual ^(en liquidación)	Local
La Providencia	Córdoba del Tucumán	Sociedad Anónima	Extrarregional
La Reducción	Matías Salazar y Compañía	Sociedad en Comandita	Mixto (Extrarregional/Local)
La Trinidad	Compañía Azucarera Tucumana	Sociedad Anónima	Mixto (Extrarregional/Local)
Lastenia	Claudio Chavanne y Compañía	Sociedad en Comandita	Mixto (Extrarregional/Local)
Los Ralos	Avellaneda y Terán	Sociedad Colectiva	Local
Luján	Gallo Hermanos	Sociedad Colectiva	Local
Lules	Clodomiro Hileret	Individual	Local
Mercedes	Padilla Hermanos	Sociedad Colectiva	Local
Nueva Baviera	Compañía Azucarera Tucumana	Sociedad Anónima	Mixto (Extrarregional/Local)
San Andrés	Herman Tullström	Individual	Local
San Felipe	Ismael Sosa y Compañía	Sociedad en Comandita	Local
San José	Justiniano Frías	Individual	Local
San Juan	Paz y Posse	Sociedad Colectiva	Local
San Miguel	M. Beláustegui y Compañía	Sociedad Colectiva	Extrarregional
San Pablo	Nougués Hermanos	Sociedad Colectiva	Local
San Vicente	Abraham Medina	Individual	Local
Santa Ana	Hileret y Rodrigué	Sociedad Colectiva	Local
Santa Bárbara	Jorge Vergnes y Compañía	Sociedad en Comandita	Extrarregional
Santa Lucía	Federico Moreno	Individual	Local
Santa Rosa	León Rougés y Compañía	Sociedad Colectiva	Local
San Felipe de los Vegas	Felipe Bernnan	Individual	Local
Unión	Gaspar Taboada	Individual	Local

Fuente: Archivo General de la Nación. Censo Nacional de 1895. Cédulas del Segundo Censo de la República Argentina (1895). Boletín Ingenios Azucareros, núm. 35; Moyano, Daniel. *Desde la empresa. Firms familiares y estructura empresarial en la industria azucarera tucumana, 1895-1930* (Buenos Aires: Prometeo libros, 2015), pp. 47-48.

Efectivamente, en años posteriores a 1895, cobró impulso la reconversión de sociedades en la agroindustria tucumana, con una destacada relevancia de la S.A., en consonancia con una tendencia general desarrollada en el país antes de la Gran Guerra²⁰. Al analizar el Segundo Censo Nacional de 1895, se puede constatar que, en un parque azucarero con 33 ingenios en actividad, solamente participaban tres S.A. – propietarias de cinco ingenios –, mientras que la mayoría correspondían a sociedades colectivas, en comandita y demás dueños individuales (Tabla 1). Esto muestra que, hasta el inicio de la primera crisis de sobreproducción, las empresas individuales y con responsabilidad solidaria eran las más difundidas y que gran parte de las fábricas permanecían en manos de la burguesía local. Este panorama se modificó en el Censo Nacional de 1914. Para ese año, de los 27 ingenios azucareros en funciones, 11 estaban controlados por S.A.; cinco correspondían a empresas colectivas; cuatro a comandita y siete a individuales.

La reconversión de firmas en S.A. ciertamente ocurrió, pero no se trató de un proceso generalizado, sino que se centró principalmente entre los ingenios con sus finanzas comprometidas, ya sea mediante el ingreso de los acreedores en la gestión luego de un arreglo con los titulares o bien con la ejecución y pase de la propiedad de fábricas y tierras a sociedades que se formaron *ad hoc*. En estos casos, el formato de S.A. constituía una ventaja, puesto que limitaba la responsabilidad ante una asociación creada por la fuerza de los hechos en procura de recuperar las inversiones, a lo que debe agregarse que, para varios acreedores, representó una actividad desconocida, lejos de ofrecer márgenes de ganancias en un contexto poco halagüeño. La rápida disolución de varias de estas sociedades confirma estas apreciaciones (Tabla 2). Por otra parte, si el segmento de firmas pertenecientes a empresarios tucumanos reflejó una disminución, la participación del capital local en la producción total de la provincia fue mayoritaria, sumando un elemento más para discutir el supuesto desplazamiento del empresariado local, o la insostenible ‘extranjerización’ de la actividad a inicios del siglo XX²¹.

La creación de grandes compañías sobresalía dentro de un complejo azucarero caracterizado por unidades de mediana escala productiva –siempre hablando en términos comparativos– que se encontraban en manos de los fundadores o de sociedades familiares locales. Una vez que las familias azucareras iniciaron la reconversión al tipo social corporativo, diversos analistas sugirieron que esas transformaciones estuvieron motivadas por la necesidad de financiamiento de las firmas, al permitir a los industriales tucumanos obtener otras formas de capitalización por medio de la venta de acciones²².

²⁰ Lewis, Paul. *La crisis del capitalismo argentino* (Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1993), p. 101; Rocchi, Fernando. *Chimneys in the desert. Argentina during the export boom years, 1870-1930* (Stanford [California]: Stanford University Press, 2006), p. 190.

²¹ Moyano, Daniel. *Desde la empresa...*, p. 86.

²² Guy, Donna, *Política Azucarera...*, p.139; Sánchez Román, José, *La Dulce Crisis...*, pp. 316-317. Este último autor advirtió oportunamente que la constitución de una S.A. no representaba la automática pérdida del control de la empresa, en tanto la clave del proceso residía en cambiar la forma jurídica sin abrir la transacción pública de las acciones. Además, observó que dos empresas azucareras que operaban en Tucumán (la Compañía Azucarera Tucumana y Azucarera Argentina), fueron las únicas que buscaron financiamiento mediante la oferta pública de acciones o *debentures*.

Tabla 2. Conformación de Sociedades Anónimas azucareras (1895-1914)

Ingenio	Formación	Razón Social	Origen del Capital	Disolución
La Trinidad, Nueva Baviera y La Florida	1895	Cía. Azucarera Tucumana	Mixto (Extrarregional/local)	
San Felipe	1897	Cía. Azucarera Cordobesa	Extrarregional	1912
Lastenia y San Andrés (*)	1898	Ingenios Río Salí	Mixto (Extrarregional/local)	1902
Amalia	1901	S.A. (s/d)	Mixto (acreedores)	1904
San Miguel	1901	Ingenio San Miguel S.A.	Extrarregional	1915
Concepción	1902	Cía. Azucarera Concepción	Mixto (Extrarregional/local)	
Luján (**)	1902	Azucarera del Norte S.A.	Mixto (acreedores)	1907
El Paraíso	1903	Cía. Azucarera El Paraíso	Mixto (acreedores)	1911
Mercedes	1906	Cía. Azucarera Padilla Hnos.	Local	
Esperanza	1907	Cía. Azucarera Wenceslao Posse	Local	
Santa Lucía	1908	Cía. Azucarera Santa Lucía	Local	
San Antonio	1905	Cía. Azucarera 'El Fénix'	Extrarregional	1906
	1907	Cía. Azucarera de Buenos Aires	Extrarregional	1909
Cruz Alta	1912	Ingenio Azucarero Germano Argentino	Extranjero	
Santa Ana	1912	Ingenio y Refinería Santa Ana Hileret y Cía. Ltda.	Mixto (Extra-regional/local)	

Fuente: Elaboración propia a partir de Archivo del Poder Judicial de Tucumán (APJT), Registro Público de Comercio (RPC), Contratos Mercantiles (CM), ts. III-XII; Schleh, Emilio. *El Cincuentenario del Centro Azucarero Argentino. Desarrollo de una industria en medio siglo* (Buenos Aires: Centro Azucarero Argentino, 1944), pp. 57-160. Nota 1: (acreedores) indica los casos en que los propietarios negociaron con sus demandantes, formaron una S.A. e ingresaron estos últimos en proporción al monto de las deudas, manteniendo los antiguos dueños su participaron como accionistas. Nota 2: (*) La Cía. Azucarera Tucumana se fusionó con Ingenios Río Salí, incorporó a sus dos ingenios, y en adelante explotó cinco unidades fabriles. (**) El ingenio Luján fue adquirido por la Cía. Azucarera Concepción en 1912.

Desde un punto de vista particular, se considera que la búsqueda de financiamiento no fue la razón que condujo a la adopción del formato S.A., por lo menos en el segmento de empresas azucareras tucumanas. Así entonces, se puede conceder que la limitación de la responsabilidad representaba un elemento seductor para cualquier inversor, pero no necesariamente la emisión de acciones fue la vía de capitalización. La centralidad de los lazos parentales y la identificación de la firma con el patrimonio familiar incidieron a la hora de abrir las puertas de inversores foráneos por medio de la suscripción de acciones. En ciertos casos, en el contrato social se estipuló explícitamente la prohibición de la libre transacción del paquete accionario o bien se procuró repartir títulos nominales no endosables. En otros, se impidió –de manera solapada– el ingreso de personas ajenas a la familia a través de disposiciones tales como la preferencia de los socios en la compra de acciones o bien se permitió su entrada luego de la aprobación del administrador o del directorio, es decir, de las ‘cabezas’ de la familia propietaria o de la ‘coalición dominante’.

Las primeras empresas familiares azucareras tucumanas, que optaron por transformarse en S.A., fueron la Cía. Azucarera Padilla Hnos., formada tras la reconversión de la antigua comandita, luego de la muerte de uno de los socios primigenios, en 1906; y la Cía. Azucarera Wenceslao Posse, que fue constituida por los herederos del antiguo propietario, en 1907²³. En ambas, se incorporaron a la firma parientes políticos y consanguíneos (en el primer caso, se distribuyeron las acciones entre 14 miembros de la familia, mientras que, en el segundo, se repartieron entre 11 parientes). No está de más señalar que los que conformarían las ‘cabezas’ de las S.A. detentaban una vasta experiencia como administradores de los ingenios o de las firmas disueltas, y representaron el centro operativo de las empresas. En suma, si ambas familias optaron por formar una S.A., el manejo de estas sociedades no fue estrictamente ejercido por los órganos de gobierno estipulados por ley (presidente, directorio, asamblea de accionistas), debido a la fuerte impronta personalista de los socios administradores; ni fueron ‘anónimas’ o públicas (en el sentido preciso del término), puesto que el capital social estuvo dividido en acciones, pero cerradas al público con el resguardo del paquete accionario dentro de los límites familiares²⁴.

Una última S.A. tucumana, formada durante esta etapa, fue la «Cía. Azucarera Santa Lucía», creada en 1908 para explotar el ingenio homónimo. Aunque no se trató de la reconversión de una antigua firma familiar, su constitución representó uno de los ejemplos más destacados de emprendimientos mancomunados de empresarios azucareros locales en torno a proyectos productivos durante el período estudiado²⁵. Los 12 socios fundadores tenían una relación previa en diversos ámbitos, como

²³ La firma Padilla Hnos. estaba formada por José e Isaías Padilla. Se decidió la reconversión en S.A. con la incorporación de los familiares. En el segundo caso, luego de la muerte del fundador Wenceslao Posse, su viuda, Tomasa Posse de Posse, mantuvo la propiedad de la firma como heredera mayoritaria de la sucesión junto a sus hijos. Por un período de siete años, la empresa siguió funcionando con Pedro Alurralde como administrador, quien se desempeñaba en ese cargo desde hacía más de dos décadas. Finalmente, en 1907 se decidió la conversión a S.A. con los miembros de la familia. APJT, RPC, CM, t. VI, fs. 265-275; fs. 462-487. Un estudio específico sobre la familia Posse, en Bolsi, Francisco, *Azúcar, familia, Parentesco...*

²⁴ Verón, Aníbal. *Sociedades Anónimas de Familia*, t 1, Empresa y constitución (Buenos Aires: Ed. Ábaco, 1979). Al respecto, Vidal Olivares advirtió que, tanto en España como en América Latina, la familia y la empresa formaron una unidad con destacada centralidad en el funcionamiento de la economía y que las empresas familiares, en gran medida, funcionaron con un mismo órgano de gestión para la familia y para la empresa, sin dotarse de instrumentos para el gobierno corporativo. Esto llevó, en ocasiones, a la superposición de papeles, avivando conflictos en el seno de la firma. Vidal Olivares, Javier. «El Estado y el impacto de las políticas económicas en la evolución histórica de las empresas familiares en España y América Latina», en Fernández Pérez, Paloma y Lluç, Andrea, *Familias empresarias y grandes empresas*, pp. 114 y 116.

²⁵ Se pueden ubicar ejemplos de receptividad y de apoyo mutuo entre los empresarios y miembros de las familias tucumanas. A veces cristalizaron en muestras de cooperación, como en la provisión o préstamo de equipos, la negociación ventajosa de cupos de producción, adelantos a cuenta o créditos con y sin interés o bien la mediación con casas de crédito para el otorgamiento de préstamos. Inclusive, algunos miembros de firmas azucareras tucumanas se unieron con otros empresarios en proyectos industriales de menores escalas (por ejemplo, adquiriendo un taller metalúrgico para abastecerse de equipos y repuestos tras la crisis de 1930, que acarreó serias dificultades para el reequipamiento de maquinaria en los ingenios). Moyano, Daniel, *Desde la empresa...*, p. 189. Siguiendo a Vidal Olivares, las empresas familiares poseen virtudes inherentes a su constitución y funcionamiento que las convierten en óptimas para cooperar en tejidos productivos, en distritos industriales o en sistemas productivos locales. Vidal Olivares, Javier, «*El Estado y el impacto...*», p. 115.

el familiar, el político o el comercial, lo que confirió fuertes vínculos de confianza y reciprocidad. Además, ocho miembros participaban en otros ingenios azucareros²⁶. Esto habría representado la base fundamental para conformar, por ejemplo, una sociedad solidaria o una comandita, como en sus propios emprendimientos familiares. Entonces ¿por qué una S.A.? Quizás la explicación radique en este último punto. Es factible que se haya tratado de la apropiación y uso de esta forma jurídica con motivos utilitarios, en la medida en que todos ellos tenían responsabilidad solidaria en su empresa azucarera, en su calidad de socios comanditados, solidarios o como únicos propietarios. Al formar una sociedad por acciones, con responsabilidad limitada al capital aportado, les permitía cierta soltura en la administración de este nuevo emprendimiento, al evitar que un mal resultado en Santa Lucía pusiera en compromiso su patrimonio personal y, como consecuencia, repercutiera en el estado financiero del ingenio familiar. Además, el número reducido de los socios y la cláusula estatutaria que dispuso la mayoría de las acciones como nominales impedían su dispersión y el ingreso de nuevos socios. De esta manera, a pesar de la estructura de una sociedad por acciones (con órganos de gobierno delimitados), en la práctica, la firma pudo manejarse con flexibilidad en la toma de decisiones y la gestión quedó controlada desde el principio por los socios de Avellaneda y Terán, quienes oficiaron como la ‘coalición dominante’, al poseer la mayoría de las acciones. A esto se le sumó las habilidades, pericias y el capital relacional de los socios Frías, Avellaneda, Terán y demás accionistas, todos elementos que conformaron una amplia base de activos intangibles trasladados individualmente por los socios desde sus respectivas empresas y familias, que facilitaron el ingreso de la nueva firma en una red compacta de solidaridades y contactos.

En síntesis, hasta 1914, la mayoría de los ingenios de la provincia pertenecían a empresas formadas por capitales locales, más allá de sus diferentes estructuras legales, con una participación sobre el total de la producción provincial que rondó el 50%. Los demás ingenios estuvieron controlados por capitales mixtos, extrarregionales y solo un par por el capital extranjero. En consecuencia, y pese a los cambios en la propiedad de las fábricas o el ingreso de nuevos inversores en la actividad, la agroindustria mantuvo una fuerte presencia de empresarios tucumanos en las primeras décadas del nuevo siglo.

3. La estructura empresarial azucarera tucumana entre 1914 y 1940

Durante la década de 1920, se fundaron nuevos ingenios en la provincia, como La Fronterita, en 1923, explotada por una S.A. de capitales extrarregionales comandada por la familia Minetti, de la ciudad de Córdoba. Además, se conformó un tipo novedoso de asociación con fines industriales: los ingenios ‘mixtos’, también

²⁶ Dicha sociedad la conformó Brígido Terán junto a Evaristo Etchecopar, Eudoro Avellaneda (h) (todos de la firma Avellaneda y Terán, ingenio Los Ralos), sus hermanos Juan Manuel (ingenio Santa Bárbara) y Belisario (abogado y subastador), los hermanos José Frías Silva y Ricardo M. Frías (miembros de la familia azucarera propietaria del ingenio San José, y a la vez, primos de la rama Avellaneda), Pedro Chenaut y Lucas M. Zavaleta (parientes de los Frías y, el primero, socio solidario en el ingenio San José), además de Jerónimo Helguera y Federico Erdmann, miembros del espectro político tucumano. APJT, RPC, CM, t. VI, fs. 415-428.

denominados ‘cooperativos’, administrados por productores cañeros (la Sociedad Cooperativa Cañera Ingenio Monteros Ltda., en 1923; y la Sociedad Cooperativa Villa Alberdi Ltda., en 1925, que inauguraron los ingenios Ñuñorco y Marapa en 1927 y 1929 respectivamente)²⁷. El último establecimiento azucarero fundado en la provincia fue el ingenio Leales, erigido en 1935. Dicha fábrica surgió de la confluencia de intereses de cultivadores cañeros junto con factores comerciales y empresariales y, si bien contó con la participación de capital extrarregional, la amplia mayoría accionaria estuvo controlada por inversores tucumanos, por lo que es factible considerarlo como un emprendimiento local²⁸.

Retomando el análisis sobre la estructura empresarial azucarera, hasta el final del período analizado subsistió la tendencia a reconvertir las firmas a la forma jurídica corporativa. En el caso específico de las empresas familiares, se conformaron nueve S.A., con ciertos mecanismos que permitieron preservar la propiedad y el control dentro del núcleo primigenio.

De acuerdo con los datos recabados, la reconversión de Nougues Hnos. en S.A. fue parte de una estrategia empresarial para una mejor administración del patrimonio familiar. Se optó por desdoblarse la antigua comandita en la Cía. San Pablo de Fabricación de Azúcar, por una parte, y en la Comercial, Financiera y Ganadera Nougues Hnos. Ltda., por otra, cuyos paquetes accionarios quedaron íntegramente suscriptos dentro del núcleo familiar y fueron administradas por miembros de la tercera generación de empresarios azucareros de esta tradicional familia²⁹.

Un caso similar representó la S.A. propietaria del ingenio Bella Vista, que anteriormente giraba como un emprendimiento individual de Manuel García Fernández³⁰. Esta firma tuvo su sede en Buenos Aires, ciudad donde residió en sus últimos años el propietario Manuel García Fernández (padre), mientras que su hijo, junto a un amplio personal, dirigía el ingenio en Tucumán. Aquí también se cuenta con elementos que sugieren una estrategia para acogerse a las ventajas que otorgaba esta forma societaria más que al objetivo de incorporar nuevos capitales. De acuerdo con su constitución, se formó con solo 10 socios (el mínimo legal para constituir una

²⁷ APJT, RPC, CM, t. XXVIII, fs. 393-425; t. XXII, fs. 74-99. Sobre este formato de empresa azucarera, ver Bustelo, Julieta. «Los ingenios mixtos en Tucumán durante el primer peronismo (1943-1955)», en *H-industria*, *Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina*, Vol. 10, núm. 19 (Buenos Aires, FCE-UBA, 2016); Bravo, María C. «Los llamados ingenios azucareros cooperativos de Tucumán en el marco de la agitación agraria (1918-1928)», en Poggetti, Rocío y Carini, Gabriel. *El cooperativismo agropecuario argentino entre el Estado y el mercado: actores y procesos en perspectiva histórica* (Río cuarto: UniRío Editora, 2021). También operaron unos pocos establecimientos de menores escalas que cerraron sus puertas sin mayores repercusiones.

²⁸ APJT, RPC, CM, t. XXXVI, fs. 158-175.

²⁹ En ambas S.A. se dividieron las acciones ordinarias en 23 socios, todos de la familia Nougues, pertenecientes a diferentes generaciones. Las acciones preferidas correspondieron exclusivamente a los administradores. *Monitor de Sociedades Anónimas* (1920, t. XXXI), pp. 145-146, 148-149. Para más información, ver Bolsi, Francisco, *Azúcar, familia, Parentesco...*

³⁰ Manuel García Fernández (padre) era de origen español, pero desde temprano se asimiló a la élite tucumana y tuvo una activa participación en la agroindustria provincial. Su hijo, argentino nativo, se especializó en la dirección técnica del establecimiento fabril como ingeniero industrial.

S.A.), y el 85% del paquete accionario perteneció al ‘fundador’, quien incorporó a su hijo, antiguos administradores y personas con una estrecha relación en calidad de socios, pero con un bajo porcentaje accionario. Además, por disposición estatutaria, las acciones fueron nominales y solo transferibles con autorización del directorio -salvo herencia- como sucedió a fines de 1923 luego de la muerte del fundador³¹.

Tabla 3. Conformación de Sociedades Anónimas azucareras en Tucumán (1920-1940)

Ingenio	Origen del capital previo a la reconversión	Año de formación	Razón Social	Origen del capital
San Pablo	Local	1920	Cía. San Pablo de Fabricación de Azúcar	Local
Bella Vista	Local	1923	Cía. Azucarera Bella Vista, Manuel García Fernández	Local
La Fronterita	Extrarregional	1923	José Minetti y Cía. Ltda. S.A. Comercial e Industrial	Extrarregional
Santa Bárbara	Local	1926	Cía. Azucarera Juan Manuel Terán	Local
San Juan	Local	1926	Paz y Posse Ltda. Ing. San Juan	Local
El Manantial	Local	1927	Sucesión Guillermo Hill	Local
			Cía. Azucarera Guillermo Hill	
Juan Fara	Local	1930	Unitas Cía. Financiera Argentina	Extrarregional
			Cía. Azucarera Villa Quinteros	
Amalia	Extrarregional	1931	Cía. Azucarera Ingenio Amalia	Local
San José	Local	1934	Azucarera Justiniano Frias S.A.	Local
Leales	Local	1936	Cía. Azucarera del Norte S. A.	Local
San Antonio	Local	1938	Cía. Azucarera Ing. San Antonio S.A.	Local
Santa Rosa	Local	1939	Cía. Azucarera Santa Rosa S.A.	Extrarregional

Fuente: elaboración propia a partir de APJT, RPC, CM, t. XXX-XL (años correspondientes); Schleh, Emilio. *El Cincuentenario...*, pp. 57-160; *Revista Azucarera-La Industria Azucarera*, Buenos Aires (1917-1940). Nota: No fueron incluidos los denominados ingenios ‘cooperativos’ o ‘mixtos’.

Una estrategia similar puede ubicarse en la familia de Guillermo Hill (un inglés radicado en Tucumán y único propietario del ingenio El Manantial), que, tras su deceso en 1919, continuó su explotación bajo la Sucesión Guillermo Hill, y finalmente, en 1930, los herederos la transformaron en S.A. Bajo ciertas similitudes con los casos anteriores, se formó solamente con 10 socios (todos familiares directos e incluso se apeló a la cesión de acciones para alcanzar el número indispensable de miembros), su directorio fue conformado por parientes y también se dispuso que las acciones fueran nominales y endosables con previa aprobación de los socios³².

³¹ APJT, RPC, CM, t. XIX, fs. 1-14.

³² APJT, RPC, CM, t. XXVIII, fs. 351-386.

Ejemplos adicionales representan, por un lado, la sociedad en comandita Paz y Posse. En 1926, sus socios optaron por formar la S.A. mediante la distribución de las acciones entre 10 socios. En este caso, se puede observar la participación en la gestión de familiares y personas ligadas a través del parentesco en segundo grado, mientras se mantuvo la mayor parte de la propiedad en manos de los familiares directos de los fundadores de la firma. Como dato adicional, en el contrato se nombró administrador a Ramón Paz Posse, el hijo del fundador Leocadio Paz, quien fue gerente del ingenio desde 1895 y socio capitalista desde 1904 de la comandita Paz y Posse³³. Solamente en este caso se mantuvieron las acciones libres y enajenables, aunque, de hecho, permanecieron en poder de la familia. Por otro lado, también en el año 1926, se formó una S.A para explotar el ingenio Santa Bárbara luego del fallecimiento de su único propietario, Juan M. Terán. En este caso, una vez más se apeló a la estrategia de conformar la firma con el mínimo de miembros requerido –inclusive mediante la incorporación de nuevos socios a falta de herederos–, los sucesores del fundador se encargaron de la gestión, y se mantuvo un férreo control del paquete accionario en el seno familiar³⁴.

Sin duda, algunas de estas reconversiones pudieron estar motivadas por la inestabilidad del sector. Efectivamente, desde 1925 se abrió un nuevo período de sobreproducción en un mercado con menor tasa de crecimiento que en años anteriores. La saturación de la demanda presionó a la baja a las cotizaciones del dulce, a lo que se sumó la depresión de los precios internacionales, situación que hizo imposible descomprimir el mercado. A la par, tuvo lugar una conflictiva puja por la distribución del ingreso azucarero en Tucumán entre el sector industrial y los cañeros independientes. Este trance fue superado mediante el Laudo del presidente de la nación Marcelo T. de Alvear, en 1928, que estableció un sistema de coparticipación en la agroindustria, con un mecanismo de control de los precios de la caña, la limitación de la producción en la provincia y la asignación de cupos a cada fábrica para mantener la oferta al nivel del consumo³⁵. Como corolario, se sumaron los efectos de la crisis económica de 1930, todos factores que pesaron sobre el desempeño de las empresas del sector, cobrándose la existencia de una firma azucarera en Jujuy y dos en Tucumán, mientras que otras acusaron un impacto considerable en sus pasivos³⁶. En consecuencia, la década posterior traería consigo un nuevo ciclo de mudanzas en la estructura empresarial azucarera, aunque un segmento de las firmas familiares locales instrumentó estrategias para no resultar desplazadas.

³³ APJT, RPC, CM, t. XXII, fs. 197-214 y 214-237.

³⁴ APJT, RPC, CM, t. XXII, fs. 197-214.

³⁵ Un completo análisis sobre esta temática en Bravo, María C., *Campesinos, azúcar y política...*, caps. 8 y 9, y Bravo, María C. y Gutiérrez, Florencia. «La política azucarera argentina: de la concertación sectorial al tutelaje estatal (1928-1949)», en *H-industri@. Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina*, núm.14 (Buenos Aires, FCE-UBA, 2014).

³⁶ Las firmas que quebraron fueron Ingenio La Mendieta S.A., de Jujuy; Juan Fara e Ingenio y Refinería Santa Ana Hileret y Cía. Ltda., ambas con sus ingenios en Tucumán. En estos dos últimos casos, la fábricas y plantíos fueron reactivados por firmas de capitales extrarregionales, en el primero, y en el segundo, por el Banco de la Nación Argentina.

En el período que transcurre entre la década de 1930 e inicios de la siguiente, se detectan cambios en la propiedad de los ingenios y, en cinco oportunidades, la reconversión por parte de firmas de propiedad y administración familiar. Curiosamente, las empresas reconvertidas al tipo corporativo pertenecieron al espectro de ingenios de menores escalas de producción en términos comparativos (con la excepción del ingenio San Antonio), y en todos los casos estuvieron gestionadas por las mismas familias propietarias.

4. Ejemplos de reconversiones exitosas

La sociedad Griet Hnos. (ingenio Amalia) operó en plaza desde 1905 hasta 1922, año en que falleció Miguel Griet. Al quedar Guillermo Griet como único socio, se decidió la formación de Guillermo Griet y Cía., con el ingreso de la viuda del difunto y sus familiares como socios comanditarios. Luego de su deceso, en 1931, sus herederos decidieron conformar una S.A.³⁷. Este caso reviste un interés particular puesto que, en el contrato social, quedaron asentados los motivos por los que se decidió esta reconversión. La socia mayoritaria (María Adela Griet de Herrmann) residía en París y actuaba como su apoderado legal el ingeniero Andrés Estrade. Al no tener una injerencia directa en el devenir de la firma, la limitación de la responsabilidad representaba una buena opción en un contexto productivo desfavorable. Empero, la nota más destacada fue la decisión de formar una S.A. puesto que «la operación es de conveniencia evidente para los herederos menores, cuya porción hereditaria queda asegurada en esta nueva forma de colocación del capital social»³⁸. De esta manera, se puede ubicar una vez más, entre las familias azucareras, la decisión de incorporar a sus miembros en la firma y la utilización de este tipo societario con fines pragmáticos. El ingreso de los herederos menores les aseguraba una renta fija de acuerdo con la marcha de los negocios, mientras se facilitaba los trámites de liquidación y repartición de los bienes del difunto Guillermo Griet. El primer directorio de esta firma con asiento en Tucumán estuvo conformado por Juan B. Terán como presidente, el heredero mayor de edad Juan B. Griet como vocal y gerente del establecimiento, y el ing. Andrés Estrade como vocal, en representación de la socia mayoritaria³⁹. Como dato adicional, la extinta firma no se encontraba inhibida o embargada, y solo reconocía una hipoteca a favor de privados y otra a una institución bancaria⁴⁰. El

³⁷ APJT, RPC, CM, t. XXX, fs. 295-323. Los hermanos Griet eran oriundos de Francia, pero se establecieron desde fines del siglo XIX en Argentina. Tras acumular capital en el comercio, la especulación de tierras y la ganadería, ingresaron a la actividad azucarera. Con su firma domiciliada en Buenos Aires, explotaron el ingenio hasta 1922. Luego de sobrevivir a sus hermanos, Guillermo Griet junto con su familia, se estableció en Tucumán, se vinculó estrechamente con la burguesía local y ocupó cargos políticos y también en instituciones bancarias. Estas características permiten considerar a la rama de Guillermo Griet como parte de las familias azucareras.

³⁸ APJT, RPC, CM, t. XXX, fs. 295-323.

³⁹ Posiblemente, la incorporación de Juan B. Terán, además de su relación de amistad con Juan B. Griet, obedeció a su amplia trayectoria en el negocio agroindustrial, ya que durante años se desempeñó como síndico de varias empresas azucareras de la provincia y era miembro del directorio de la firma de su familia Cía. Azucarera Juan M. Terán.

⁴⁰ De igual modo, figuraban en su pasivo obligaciones a corto plazo a favor del Gobierno de Tucumán; operaciones comunes entre las empresas del sector.

estado financiero de la firma permite comprobar el buen desempeño de la gestión en momentos críticos de la industria.

Por su parte, los miembros de la familia Frías (ingenio San José y copropietarios del Santa Lucía) decidieron formar una S.A. en 1934, mediante la disolución de la comandita Justiniano Frías y Cía. Desde 1903, mantuvieron dicha sociedad dentro de los marcos familiares, pero se dividió a los socios entre solidarios y comanditarios, y fue administrada por las 'cabezas de la familia', representadas por los hermanos Ricardo M. Frías y José Frías Silva. Una actitud similar se decidió en 1924, tras la muerte de la socia comanditaria María Flora Frías de Ruisiñol, con la decisión de incorporar a sus herederos a la empresa, lo que amplió el número de socios a más de una quincena⁴¹. Luego del deceso del administrador José Frías Silva, se decidió conformar la S.A. Por tanto, las herederas Frías cedieron, a sus respectivos esposos, 10 acciones para cada uno, en aras de poder ingresar como socios y representar sus intereses en la firma. El capital social se repartió entre 27 familiares y los herederos directos del 'fundador' mantuvieron la mayoría del paquete accionario. Además, por disposición estatutaria, las acciones fueron nominales y no endosables. Su primer directorio quedó formado por Ricardo M. Frías como presidente; como vice, José Frías Silva (hijo) –desde 1922 al frente del establecimiento azucarero como administrador–; y como vocales, los esposos de las socias herederas Frías⁴². Además, a partir de los datos asentados en la escritura de constitución, se analizó el aceptable estado patrimonial de la extinta comandita⁴³. Inclusive, se pudo ubicar la práctica de financiar la empresa por los mismos socios a través de depósitos de sus dividendos o con aportes en efectivo a cambio de un interés similar al ofrecido en plaza. Así, se evitaba el retiro de utilidades y le otorgaba a la empresa un margen de maniobra más amplio, sin el peso de los vencimientos con las entidades bancarias. Esta actitud fue seguida por diversas empresas tucumanas de propiedad y control familiar⁴⁴.

Por un camino alternativo, incursionó la familia Simón Padrós, propietaria del ingenio Aguilares. Desde su ingreso a la actividad, en 1903, operó como sociedad colectiva hasta que se conformó en comandita, en 1928⁴⁵. Una vez vencido el contrato, en 1934, los socios decidieron mantener la explotación del ingenio, renovar la comandita y adquirir, además, el ingenio Villa Quinteros (luego nombrado San Ramón), para explotarlo mediante la formación de una Sociedad de Responsabilidad

⁴¹ APJT, RPC, CM, t. XX, fs. 190-194.

⁴² APJT, RPC, CM, t. XXXV, fs. 40-71.

⁴³ Las deudas bancarias sobre el pasivo representaban un 20%, mientras que el total de deudas sobre activo alcanzaban el 38%. Por su parte, las utilidades sobre el propio rondaban el 6%, un rendimiento acorde a los parámetros de las firmas del sector. APJT, RPC, CM, t. XXXV, fs. 40-71.

⁴⁴ Un análisis sobre las estrategias de autofinanciamiento de firmas azucareras Avellaneda y Terán, Juan M. Terán y la Cía. Azucarera Santa Lucía, puede consultarse en Moyano, Daniel. *Desde la empresa...*, pp. 124-136.

⁴⁵ APJT, RPC, CM, t. XXV, fs. 348-375.

Limitada (SRL)⁴⁶. Esta estrategia se asemeja bastante a la efectuada por la familia Nogués, que aplicó una partición de las actividades con el fin de organizar los objetivos sociales y no arriesgar la totalidad del patrimonio en una sola firma. De este modo, Ramón Simón, Enrique y José Simón Padrós estuvieron a cargo del ingenio San Ramón y participaron como socios solidarios en el ingenio Aguilares. Es importante destacar que los Simón Padrós fueron una de las últimas familias del espectro empresarial azucarero que mantuvieron la explotación de la firma dentro del núcleo familiar de manera solidaria. Inclusive, Ramón Simón se desempeñó como socio solidario y gerente en el Aguilares, y llevó la administración en conjunto con los demás socios en el establecimiento San Ramón⁴⁷.

En esta etapa, no faltaron ejemplos de reconversión en S.A. con el solo objeto de limitar la responsabilidad de los socios e incluir a las nuevas generaciones como partícipes de la empresa. En este sentido, Vicente C. Gallo y Solano Peña, que en 1923 formaron la firma solidaria Gallo y Peña para explotar el ingenio San Antonio, finalmente decidieron su transformación en S.A. en 1938⁴⁸. En este caso, también es posible ubicar ciertos dispositivos utilizados en otras firmas para mantener la propiedad y el control: el capital social se encontraba completamente suscrito y realizado; ingresaron a la firma los descendientes de los fundadores junto a tres personas ligadas a las familias por vínculos parentales y amicales con el objeto de completar el número de socios necesarios y, por último, se mantuvieron al frente de la firma como presidente y vicepresidente los socios Peña y Gallo, mientras que pasaron a administrar el ingenio sus descendientes, el ingeniero Solano Peña Guzmán, apoyado por el ingeniero José Peña.

5. Ejemplos de algunos fracasos empresariales

Lógicamente, no todas las empresas azucareras de propiedad y control familiar mostraron resultados favorables durante este período cargado de contingencias. Una firma que no soportó los efectos de la crisis fue la Cía. Azucarera Padilla Hnos. Ante el voluminoso pasivo que gravitaba sobre sus balances, sumado a las deudas contraídas principalmente con el Banco Español del Río de la Plata (que fueron negociadas por acciones de la firma azucarera), sus propietarios no tuvieron más alternativa que aceptar la injerencia de los acreedores en la administración del ingenio, para luego ceder definitivamente el control de la empresa al Banco, que optó por liquidar la sociedad y formar la Cía. Azucarera Mercedes. A partir de entonces,

⁴⁶ APJT, RPC, CM, t. XXXVI, fs. 255-270. El tipo societario S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) fue incluido en el Código de Comercio recién en el año 1932, por lo que no resulta llamativo que, hasta entonces, la mayoría de las firmas tucumanas optaran por la forma corporativa.

⁴⁷ APJT, RPC, CM, t. XXXVI, fs. 247-270. Los miembros fundadores de esta firma eran españoles, con negocios en Buenos Aires y radicados en la localidad tucumana de Aguilares, donde instalaron el ingenio homónimo. A pesar de su procedencia, la acumulación del capital, la relación estrecha con familias azucareras tucumanas y la participación en política provincial y nacional de algunos de sus miembros permiten considerar esta familia azucarera como parte del empresariado tucumano.

⁴⁸ APJT, RPC, CM, t. XXXIX, fs. 267-278.

los miembros de la familia Padilla tuvieron un lugar en la firma, pero relegados a meros accionistas ordinarios, sin influencia en las decisiones⁴⁹.

En el caso de la Cía. Azucarera Wenceslao Posse, en 1919, luego del deceso de Pedro Alurralde (su administrador), se registró el ingreso de parientes y miembros de diferentes familias tucumanas, además de comerciantes de la plaza local. En 1925, se acentuó la entrada de inversores ajenos a la familia, como consignatarios e instituciones bancarias (el Banco de Londres del Río de la Plata y el Banco Español del Río de la Plata). En relación con estos últimos, resulta plausible que integraran la firma como socios a través de la toma de acciones en caución de algún préstamo. De todos modos, no se avanzó en su control, como en el ingenio Mercedes, pues aún el 69% de las acciones correspondía a la familia Posse. Según apunta Girbal-Blacha, la situación de la empresa era próspera hasta 1932. Sin embargo, tres años después, su estado se modificó cuando emitió títulos de deuda «para evitar mediante un amplio crédito y préstamos, males mayores»⁵⁰. Esta liberación de *debentures* se puede corroborar en dos oportunidades a comienzos de 1937⁵¹, una práctica infrecuente entre las empresas tucumanas, pese a que todas las sociedades en comandita por acciones y S.A. estaban autorizadas a realizarla. Hasta entonces, salvo la Azucarera Argentina y la Compañía Azucarera Tucumana –que no representaban firmas netamente tucumanas puesto que estaban controladas por grandes grupos económicos con base en la región central del país, como el grupo Tornquist y el grupo Roberts–, solo se pudo ubicar esta estrategia de financiamiento en la Cía. Azucarera ing. Bella Vista, Manuel García Fernández Ltda., con emisiones desde 1930, y en la Cía. Azucarera ingenio San Antonio, en 1938, un año después de su constitución⁵². De todos modos, se desconocen los motivos por los que, en tan pocos años, la suerte de la Cía. Azucarera Wenceslao Posse cambió de signo.

Un último ejemplo de la pérdida de la propiedad del ingenio en manos de los acreedores fue el caso de la familia Rougés. Tras la muerte, en 1939, de la viuda de uno de los ‘fundadores’ y madre de los socios Marcos, Alberto y León, de la firma Rougés y Rougés, se decidió formar una S.A.⁵³. A primera vista, su constitución siguió los cauces ya reseñados: se repartieron las acciones entre 10 miembros de la familia; el capital social estaba suscripto en gran parte y fue integrado al primer directorio con familiares. Sin embargo, la formación de esta S.A., más que en ninguna otra, pareció realizarse con el objeto de limitar la responsabilidad de los socios y resguardarlos de posibles liquidaciones. Si bien la sociedad anterior no se encontraba vedada o inhibida para disponer de sus bienes, de las 13 propiedades rurales, dos estaban comprometidas con un embargo producto de una demanda

⁴⁹ *La Industria Azucarera*, núm. 453 (Buenos Aires, Centro Azucarero Argentino, 1931), p. 490.

⁵⁰ Girbal-Blacha, Noemí. *Mitos, paradojas y realidades en la Argentina peronista (1946-1955). Una interpretación histórica de sus decisiones político-económicas* (Bernal: Ed. UNQuilmes, 2003), p. 154. [La cita entre comillas corresponde a cursivas en el original].

⁵¹ APJT, RPC, CM, t. XXXVIII, fs. 174-216, 289-293.

⁵² *Monitor de Sociedades Anónimas* (1931); APJT, RPC, CM, t. XXXIX, fs. 414-420.

⁵³ APJT, RPC, CM, t. XL, fs. 474-484.

iniciada por Erwin Pallavicini (importante consignatario y su principal acreedor), y ocho estaban hipotecadas al mismo prestador. Además, algunos de estos inmuebles reconocían segundas hipotecas a favor de casas bancarias y otros particulares⁵⁴.

Todo indica que los resultados de este establecimiento no fueron satisfactorios desde la última crisis de sobreproducción de fines de la década de 1920 e inicios de la siguiente. Ya en 1935, la firma había logrado sortear un pedido de remate por parte de los acreedores. Empero, durante los siguientes años no pudo remontar la crítica situación. El balance general del ejercicio de 1937 informa sobre su delicado estado financiero en momentos previos a su reconversión en S.A., a saber: las deudas de la firma superaban ampliamente el límite financiero aceptable para el desenvolvimiento de una empresa rentable, mientras que el mayor porcentaje de la deuda correspondía a acreedores privados (en este caso, a Pallavicini), con cerca del 45% del pasivo⁵⁵. De este modo, Pallavicini, amparándose en su derecho como acreedor mayoritario, obtuvo la injerencia en la administración de la firma e incluso en el manejo de la planta fabril, a través de delegados nombrados *ad hoc*. Finalmente, en 1944, el establecimiento Santa Rosa fue llevado a remate y adquirido por Erwin Pallavicini y Cía. S.A.C.⁵⁶.

Pese a los fracasos señalados, es posible concluir que el tipo societario S.A. mantuvo la adhesión de parte de los industriales tucumanos. No solo representó una manera de incorporar a la familia al emprendimiento agroindustrial, sino una buena forma de resguardarse de posibles ejecuciones de su patrimonio personal en un contexto inestable para la actividad. Esta estrategia de reconversión, sin embargo, no fue seguida por todas las familias azucareras, como se verá en el siguiente apartado. De todas maneras, más allá de la estructura jurídica, tras la crisis de la actividad, las firmas familiares mantuvieron una porción importante de los ingenios de la provincia, controlando 14 de las 28 fábricas a inicios de los años 1940, lo que representó poco más del 40% de la producción total de azúcar de la provincia. Si a esto se le agregan los ingenios no-familiares, pero controlados por capitales locales (Ñuñorco, Marapa y Leales), la participación en la producción del empresariado industrial tucumano alcanzó la mitad del total elaborado –sin contar los ingenios controlados por capitales mixtos, con presencia tucumana en los paquetes accionarios como también en el directorio–⁵⁷.

6. Balance sobre la estructura societaria de las firmas familiares tucumanas en el período

Este apartado permite ahondar en los motivos por los que diversas familias optaron por el formato de S.A., a pesar de que existían otras formas jurídicas para

⁵⁴ APJT, RPC, CM, t. XL, fs. 474-484.

⁵⁵ A diferencia de la firma propietaria del ingenio San José, las deudas bancarias sobre el pasivo representaban sólo un 10%, pero los consignatarios figuraban con el 40%. El total de deudas sobre activo alcanzaban, en este caso, el 78%. Balance General de Rougés y Rougés del ejercicio 1937. Repositorio privado que perteneció a Inés Rougés (papeles sin clasificar)

⁵⁶ Schleh, Emilio, *El Cincuentenario...*, p. 146.

⁵⁷ Estos datos se dedujeron del cruce nominal de las firmas con las cifras oficiales de la producción azucarera provincial.

proseguir con las operaciones. Tras la muerte o separación de un socio, las firmas podían disolverse parcialmente y continuar con los socios sobrevivientes o bien incorporar nuevos (los herederos), sin la necesidad de cambiar su figura legal. Entonces, ¿qué motivó a continuar las operaciones bajo una figura jurídica diferente?

Resulta complejo establecer, en todos los casos, los elementos sopesados por las familias para la conversión de una sociedad colectiva o comandita en S.A. Además, no es frecuente que se asienten por escrito las consideraciones previas a esta determinación. En ocasiones, se argumentó la necesidad de otorgarle a la firma un marco legal que le permitiera una mayor continuidad y que garantizase una mejor administración. En otros, las ventajas organizativas o impositivas fueron utilizadas como fundamentos para la reconversión. También se informó que la limitación de la responsabilidad era un elemento central para resguardar el patrimonio de los socios menores de edad⁵⁸. Los escasos datos sobre ofrecimientos de acciones a personas ajenas al núcleo familiar y la nula oferta en la Bolsa de Comercio permiten inferir que la constitución en S.A. obedeció a una fórmula atractiva para limitar los riesgos y mantener la propiedad y el control dentro del núcleo familiar. Esto se pudo concretar a través de la conformación de las denominadas ‘sociedades anónimas de familia’ o las S.A. ‘cerradas’, en oposición a las S.A. ‘abiertas’, que operaban con oferta pública⁵⁹. Pero si esto permite comprender la conversión de S.A. familiares, todavía resta explicar por qué un segmento de familias azucareras mantuvo sus empresas dentro de estructuras organizativas con responsabilidad solidaria.

Sobre este punto, conviene sopesar otro tipo de explicaciones que trascienden los límites netamente económicos o utilitarios. En la literatura especializada, las empresas familiares han sido interpretadas, en contextos de incertidumbre e inestabilidad, como instituciones que aglutinaron redes de confianza y valores compartidos. Cuando los objetivos de la familia y la empresa estuvieron unidos, las redes de confianza tuvieron la ventaja de garantizar a todos sus miembros una combinación de incentivos, un control eficaz y la protección contra el peligro de irregularidades en la gestión⁶⁰. Esto podría aplicarse a las empresas tucumanas

⁵⁸ Para el caso europeo, Harold James –entre varios autores– demostró mediante estudios de caso que, durante el siglo XIX y buena parte del siglo XX, el formato de empresa con responsabilidad limitada fue una herramienta estratégica de las empresas de tipo familiar para ser utilizada o bien descartada cuando las circunstancias lo requirieron. James, Harold. *Family Capitalism: Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental European Model* (Cambridge: Harvard University Press/ Belknap Press, 2006).

⁵⁹ La ‘S.A. cerrada’ es aquella que no recurre a la suscripción pública de acciones y mantiene el capital en manos de un grupo familiar, de amigos o simplemente en el núcleo de personas que *ab initio* tuvo la idea de mancomunarse en el esfuerzo de emprender una actividad económica. Verón, Aníbal, *Sociedades Anónimas...*, Exordio.

⁶⁰ Colli, Andrea, Fernández Pérez, Paloma y Rose, Mary. «National Determinants of Family Firm Behavior in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries», en *Enterprise & Society*, vol IV, núm. 1 (Oxford, Oxford University Press, 2003). Según los autores, la responsabilidad ilimitada se convirtió en un elemento inseparable de la cultura de las empresas familiares en Gran Bretaña durante la mayor parte del siglo XIX. Ella proporcionó una protección contra la especulación y reforzó la tendencia de incorporar como socios a aquellos procedentes de familias cercanas, conexiones personales u otros sujetos con valores y perspectivas compartidos. Por su parte, los empresarios en España e Italia también se mostraron reacios a limitar la responsabilidad mediante el uso de S.A.

de propiedad individual o a las integradas por socios solidarios e ilimitadamente responsables. Para el o los administradores, la suerte en los negocios era vista esencialmente como una extensión de sí mismos. De ahí el compromiso de buscar el mejor resultado posible para favorecer la buena marcha de la firma que, en definitiva, redundaba en el bienestar familiar⁶¹.

Además, cuando se produjo la incorporación de parientes políticos en la gestión de la empresa (en representación de las mujeres con posesión de acciones), se estipuló que su responsabilidad fuera solidaria e ilimitada, para comprometerlos con sus patrimonios personales y así alejar el peligro de posibles desmanejos o apetencias que perjudicaran a la empresa y, por lo tanto, a la familia. El carácter notoriamente patrimonial que desarrollaron algunas empresas familiares azucareras, la autoridad de la 'cabezas' de las firmas y la fuerte identidad de grupo, que generaron sus miembros como para mantener la responsabilidad solidaria de los socios involucrados en la gestión, permiten suponer que los factores culturales y de su propia idiosincrasia jugaron un rol determinante en el devenir de estas empresas, en tanto la familia, más que cualquier elemento, maximizó la confianza y la reciprocidad entre los socios⁶².

En algunas sociedades familiares advertimos, sin embargo, su transformación de colectivas a comandita por acciones antes de constituirse en S.A. Ejemplos en esta dirección fueron las familias Avellaneda y Terán (ingenios Los Ralos y con participación en el Santa Lucía), Rougés (ingenio Santa Rosa), Frías y Silva (ingenios San José y con participación en el Santa Lucía), Paz y Posse (ingenio San Juan), Griet (ingenio Amalia) y Simón Padrós (ingenio Aguilares), que optaron por esta forma 'híbrida' de asociación, que dividía a los socios por la responsabilidad ante el capital y el derecho a la gestión de la firma. Por lo demás, esta elección no representó una anomalía, puesto que en casos análogos de burguesías regionales también se dio un cruce de tendencias, donde algunas familias conformaron sociedades corporativas, mientras que otras se resistieron a tal reconversión. Este proceso no solo lo encontramos entre el empresariado argentino de la época, sino también en España, Italia o Inglaterra⁶³. Aunque resulte difícil identificar motivaciones explícitas sobre esta opción, es posible ubicar algunas regularidades.

En primer lugar, los antiguos socios encargados de la administración mantuvieron sus puestos y participaron en la nueva razón social en calidad de socios solidarios. Los que ingresaron como comanditarios fueron las herederas mujeres

⁶¹ Colli, Andrea. «Contextualizing Performances of Family Firms: The Perspective of Business History», en *Family Business Review*, vol. XX, núm.10 (U.S., SAGE Publications, 2011).

⁶² Sapelli, Giulio. «La construcción social e histórica de la empresa: para un nuevo marco teórico», en Comín, Francisco y Aceña, Pablo (coords.), *La empresa en la historia de España* (Madrid: Ed. Civitas, 1996), p. 483.

⁶³ Lewis, Paul, *La crisis del capitalismo...*, p. 106; Colli, Andrea; Fernández Pérez, Paloma y Rose, Mary, «National Determinants...», pp. 36-37; Colli, Andrea. «The survival of family capitalism in Italy. Historical determinants and patterns of evolution», en *XIV International Economic History Congress*, Helsinki, 2006; Cerutti, Mario y Valdaliso, Jesús. «Monterrey y Bilbao (1870-1914). Empresariado, industria y desarrollo regional en la periferia», en *Historia Mexicana*, vol. LII, núm. 4 (México, El Colegio de México, 2003).

o los herederos varones menores de edad. De esta manera, se decidía integrarlos a la sociedad e incorporar en la firma su parte del capital correspondiente por derecho hereditario, a la vez que se resguardaban por medio de la limitación de su responsabilidad. En segundo lugar, se apartó mayoritariamente a las mujeres de las esferas de la gestión e ingresaron sus esposos, aunque estas poseyeran una alta proporción del paquete accionario. Empero, no se debe suponer que las mujeres cumplieron un rol irrelevante en el esquema familia-empresa; directa e indirectamente, se desempeñaron como fuentes primordiales de contactos a través del matrimonio, como una forma eficaz de reducir los costos de transacción mediante la ampliación de la red familiar de confianza y consulta. Del mismo modo, y ante el marco legislativo que imponía la herencia divisible en lugar de la primogenitura, los matrimonios entre familiares cercanos eran un instrumento para contrarrestar la dilución de la riqueza familiar, como también para fortalecer y ampliar las redes sociales⁶⁴. Por último, y lejos de un razonamiento utilitario, no se puede perder de vista que las mujeres, más allá de encontrarse apartadas de la gestión, tuvieron una influencia determinante en las decisiones de la familia dentro del andamiaje 'informal' de relaciones generado en el seno de los grupos parentales⁶⁵.

En definitiva, si en algunas familias azucareras se optó por la S.A. como una forma de resguardarse de los posibles inconvenientes financieros mediante la limitación de la responsabilidad; en otros casos, se conservaron las estructuras tradicionales de organización y se mantuvo el compromiso solidario de sus miembros. Este esquema no pareció representar un escollo en el funcionamiento de las firmas, pues como ya se señaló, hasta inicios de la década de 1940, los ingenios tucumanos que operaban bajo propiedad y control familiar participaron con un alto porcentaje de la producción azucarera de la provincia. Esta permanencia y adaptabilidad en momentos de crisis contribuye a relativizar, por lo menos desde esta perspectiva regional, la concepción de la firma familiar como ineficiente. En efecto, destacados especialistas demostraron que la familia proveyó el marco organizacional idóneo para la industrialización temprana, manteniéndose en economías desarrolladas y, sobre todo, en sociedades de industrialización tardía⁶⁶. En definitiva, los estudios

⁶⁴ Colli, Andrea y Rose, Mary, «*Familiar firms...*». Un repaso bibliográfico sobre mujeres y empresas, en Martínez-Rodríguez, Susana y Ros-García, María Rosell. «¿Todo está en los libros? Una bibliografía global de la temática mujeres y empresas», en *Boletín de la Red de Estudios de Historia de Empresas*, núm. 28, (Argentina, Red de Estudios de Historia de Empresas, 2019).

⁶⁵ En palabras de Cerutti, aun cuando no pertenecieran a los elencos directivos, las mujeres deben ser situadas dentro del fenómeno de cimentación histórica del empresariado como mecanismo de articulación socioeconómica que acompañó tanto la centralización del capital como la estructuración de la propia burguesía, de sus valores e ideología; y como herramienta destinada a perdurar en tanto componente estratégico para la consistencia, capacidad de adaptación y fortaleza interna de la familia y del tejido empresarial. Cerutti Mario. «Grandes empresas y familias empresariales en México», en Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea, *Familias empresarias y grandes empresas...*, p. 163.

⁶⁶ Colli, Andrea y Rose, Mary, «*Family firms...*»; Valdalisio, Jesús y López García, Santiago. *Historia económica de la empresa. Nuevos Instrumentos Universitarios* (Barcelona: Editorial Crítica, 2000), pp. 386-387; Cerutti, Mario. *Propietarios, Empresarios y empresa en el Norte de México. Monterrey: de 1848 a la globalización* (México: Siglo XXI editores, 2000), p. 242. Reflexiones sobre esta temática en Almaraz, Araceli. «La empresa familiar y las familias empresariales en México: una propuesta teórica», en Almaraz, Araceli y Ramírez, Luis A., *Familias empresariales en México...*, pp. 57-93.

más actualizados de la actividad empresarial aportan suficientes argumentos como para objetar la calificación de ‘tradicional’ a ese tipo de organizaciones, sobre todo cuando esta denominación lleva a considerarlas menos eficaces que las de conducción exclusivamente profesionalizada⁶⁷.

Por lo demás, un aspecto directamente relacionado con el mantenimiento de las firmas en las familias, más allá del tipo societario elegido, lo representa el proceso de sucesión generacional en el comando de la empresa. Sobre este punto se indagará a continuación.

7. Un elemento clave para la continuidad: la sucesión generacional

A esta altura del escrito, se examinaron las estrategias instrumentadas para preservar la propiedad y el control de las firmas dentro de las respectivas familias mediante diferentes tipos societarios y se expusieron –de manera sintética– las líneas de sucesión que atravesaron algunas firmas del sector. De este modo, para ciertos casos, es posible señalar una imbricación entre elementos parentales y empresariales que definieron las características de estas firmas familiares. Sobre la base de este postulado, conviene ajustar el lente de observación en lo siguiente: ¿es posible reflexionar sobre el desenvolvimiento de las empresas partiendo del ámbito donde se heredan y/o desarrollan el ‘saber hacer’, o sea, las aptitudes empresariales? ¿se puede indagar la capacidad competitiva de las firmas al tomarlas como un ámbito de reproducción de saberes empíricos sobre el manejo de los negocios?

Desde esta perspectiva, el relevo intergeneracional bien sucedido es un mecanismo primordial para transmitir el ‘capital inmaterial’ (la reputación, la red de relaciones, los recursos, las competencias, la identidad), todos activos intangibles fundamentales para la supervivencia de la firma y para mantener la ‘visión’ de la empresa, entendida como un conjunto de principios no sistematizados impresos por los fundadores o la coalición dominante, donde se perfilan unas rutinas, memorias, y donde la familia y la empresa se confunden de manera inexorable⁶⁸. Dichos activos son tan importantes como los contactos financieros y comerciales que aseguran la continuidad de la firma. Este punto es central, puesto que, en ocasiones, suele manifestarse la resistencia de los ‘viejos hombres de empresa’ para delegar la gestión, lo que se combina con la falta de experiencia de los herederos, una vez que deben hacerse cargo de la firma⁶⁹. En tal sentido, Rose acertadamente consideró como un ejemplo más de innovación y buen rendimiento empresarial la sucesión pacífica y ordenada de una generación a otra en los puestos directivos⁷⁰.

⁶⁷ Ver Colli, Andrea; Fernández Pérez, Paloma y Rose, Mary, «National Determinants...».

⁶⁸ Colli, Andrea, «The survival of family...»; Fernández Pérez, Paloma, «Reinstalando la empresa familiar...»

⁶⁹ Colli, Andrea; Fernández Pérez, Paloma y Rose, Mary, «National Determinants...», pp. 33-34.

⁷⁰ Rose, Mary. «Beyond Buddenbrooks: the family firm and the management of succession in nineteenth-century Britain», en Brown, Jonathan y Rose, Mary (eds.), *Entrepreneurship, Networks and Modern Business* (Manchester: Manchester University Press, 1992), p. 128.

En los últimos años se realizaron importantes estudios en diversas partes de América Latina y España sobre la problemática de la sucesión y la perdurabilidad de las empresas de propiedad y control familiar⁷¹. En el caso de la economía regional bajo estudio, si se realiza una mirada general sobre el desenvolvimiento de las empresas azucareras tucumanas durante las décadas de 1910 y 1940, es posible constatar que, en varias firmas locales, tarde o temprano se asistió a la incorporación de algunos parientes directos antes del traspaso generacional. De acuerdo con los casos que se analizarán, aunque limitados, es posible advertir que, de un modo u otro, la sucesión implícitamente estuvo planteada.

Existieron ejemplos, los menos, en que el ingreso de las nuevas generaciones se estipuló por contrato, lo que obligaba a los socios a involucrar a su descendencia para colaborar en la administración. Este fue el caso de la firma Paz y Posse⁷². Otra tendencia se dio de un modo más espontáneo, como en Rougés y Rougés, puesto que, en 1907, ya se desempeñaban como administradores el primigenio socio Carlos junto a sus sobrinos Alberto, León y el ingeniero Marcos Rougés. Este último, estuvo implicado posteriormente en la dirección técnica del ingenio familiar, además de vincularse al ingenio Santa Bárbara por lazos maritales⁷³. Un caso similar lo representó la Cía. Azucarera Padilla Hnos., que estaba comandada por Isaías Padilla (h), socio descendiente del fundador⁷⁴.

Respecto a la firma Simón, Padrós y Cía., también se puede ubicar la voluntad explícita de los dueños para incorporar a las nuevas generaciones. En 1917, los sobrinos José, Enrique y Juan Simón Padrós (todos argentinos nativos) ingresaron como socios menores en la empresa, reservándose las principales decisiones para los dueños originarios⁷⁵. Ya en la década de 1920, los socios menores estaban directamente vinculados a la administración, con José Simón Padrós trabajando al lado de su tío José Padrós en el Escritorio de la firma en la ciudad de Buenos Aires, mientras que, en Tucumán, colaboraron con Ramón Simón en la dirección técnica de la fábrica los ingenieros industriales Enrique y Juan Simón Padrós⁷⁶.

Un caso similar lo representa la familia de Manuel García Fernández. Como se señaló anteriormente, el ingeniero Manuel García Fernández (h) ingresó bajo el cargo de director técnico de la fábrica, y en 1923, como socio administrador, cuando se reconvirtió este emprendimiento individual en S.A., meses antes de la muerte

⁷¹ Ver Fernández Pérez, Paloma y Lluh, Andrea, *Familias empresarias y grandes empresas...*; Almaraz, Araceli y Ramírez, Luis A., *Familias empresariales en México...* Reflexiones desde otras latitudes pueden consultarse en Aronoff, Craig. «Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival», en *Family Business Review*, vol. 17, núm. 1, (U.S., SAGE Publications, 2004); Goto, Toshio. «Family Business and Its Longevity», en *Kindai Management Review*, vol. 2, núm 3. (Japón, Kindai University, 2014).

⁷² APJT, RPC, CM, t. IV, fs. 247-251.

⁷³ APJT, RPC, CM, t. VII, fs. 22-24.

⁷⁴ APJT, RPC, CM, t. VI, fs. 265-275.

⁷⁵ APJT, RPC, CM, t. XII, fs. 510-514.

⁷⁶ APJT, RPC, CM, t. XVIII, fs. 1-13.

de su padre. Lo mismo se puede decir respecto a Justiniano Frías y Cía. y la Cía. Azucarera Ingenio San Antonio, donde el Dr. José Frías Silva (h) y el ingeniero Solano Peña Guzmán –ambos primogénitos de uno de los socios administradores– fueron incorporados tempranamente en la gestión y dirección técnica del establecimiento, respectivamente. No se puede dejar de mencionar a Nougues Hnos., en la que es reconocida la labor del ingeniero Luis F. Nougues y sus hermanos Juan Carlos y Ambrosio, el primero de los cuales no solo se desempeñó al frente del establecimiento fabril, sino que fue cofundador de la Estación Experimental Agrícola de Tucumán, primera entidad científica al servicio de la agroindustria azucarera en el país.

Respecto a Avellaneda y Terán, tanto en 1891 como en 1907, existió una decisión explícita por parte del socio administrador Brígido Terán para integrar a los miembros de la familia en la empresa, primero con la incorporación de los herederos menores como socios, y, luego, con el ingreso de parientes políticos y consanguíneos. Durante toda su existencia, la sociedad tuvo como cabezas visibles a dos miembros de las familias fundadoras: Brígido Terán, entre 1891 y 1922, y en adelante Eudoro Avellaneda (h) –que, desde 1903, se desempeñó como subgerente *de facto* de la firma–, inclusive luego de que la empresa se reconvirtió en S.A., en 1949⁷⁷. Poco antes de la muerte de Brígido, ocurrida en 1922, se introdujeron algunas modificaciones de importancia en los estatutos sociales: se creó el cargo de subadministrador, se estableció la periodicidad de los puestos directivos y, por último (y quizás lo más importante), se conformó el Consejo de Administración, constituido por Eudoro Avellaneda (h) como administrador, Lauro N. Fagalde como subadministrador, y como vocales Evaristo Etchecopar, Julio J. Cainzo y Juan Manuel Terán Vega (hijo de Brígido)⁷⁸. Este Consejo se mantuvo de manera invariable durante toda la existencia de sociedad, con el socio Avellaneda a la cabeza.

Esta conducta no solo se dio en Avellaneda y Terán. Brígido también estaba a la cabeza de la Cía. Azucarera Santa Lucía desde su creación, en 1908, en la que actuó invariablemente como vicepresidente Evaristo Etchecopar. En este caso, también se tomó la misma actitud: se retiró del cargo de presidente de la firma y resultó, como su lógico relevo, el socio Etchecopar.

Por último, en el establecimiento Santa Bárbara, de Juan M. Terán, el traspaso generacional se efectuó de forma similar. Su yerno, Domingo Colombres, ingresó de manera directa en la empresa a comienzos de los años 1920, inclusive antes que el primogénito Juan B. Terán. Posteriormente, luego del fallecimiento del ‘fundador’, sus familiares conformaron la S.A. A partir de entonces, Juan B. Terán se desempeñó como presidente del directorio, junto a sus cuñados Domingo Colombres y el ingeniero Marcos Rougés. Posteriormente, ingresaron familiares como socios,

⁷⁷ Moyano, Daniel. «Empresa y familia en la agroindustria tucumana. El caso de la firma ‘Avellaneda y Terán’ (1908-1949)», en *Revista História Econômica & História de Empresas*, vol. XIV, núm. 1 (Brasil, Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica, 2011).

⁷⁸ Archivo General de la Provincia de Tucumán (AGPT), Sección Protocolos, Serie D, t. XVIII, fs. 19-24.

pero se mantuvieron los administradores a cargo de la firma mediante la rotación en los puestos directivos⁷⁹.

En síntesis, lo ejemplos ofrecidos no solo traslucen el interés por preparar a las nuevas generaciones en el manejo de los negocios con su incorporación en tareas administrativas. En ciertos casos, se dio la especialización de los sucesores en la supervisión directa del proceso de fabricación, en carácter de ingenieros industriales o como administradores con amplios conocimientos en el manejo de la fábrica. Lógicamente, todos ellos estaban acompañados por un *staff* de colaboradores residentes en los ingenios, integrado por empleados administrativos y personal jerárquico de fábrica y plantación ubicados en puntos claves de la cadena productiva. Estos elementos permiten especular que la búsqueda de la reproducción de aptitudes empresariales habría estado presente en algunas familias del sector. Por lo demás, la permanencia en el rubro hasta la década de 1940 representa un fuerte indicio sobre la eficiencia de la dirección de buena parte de las empresas azucareras de este tipo.

8. Reflexiones finales

La agroindustria azucarera en Tucumán en la primera mitad del siglo XX representa un caso relevante para los estudios empresariales de índole regional, puesto que se trató de una actividad en donde las estrategias implementadas por diversas firmas familiares para su fortalecimiento y perdurabilidad le permitieron mantener la continuidad en el sector. Sumado a la presencia de capacidades empresariales, por lo menos en el período abordado, la permanencia de estas empresas obedeció a su adaptabilidad manifiesta en el fortalecimiento de la unidad familiar mediante la reconversión a formatos legales convenientes –como la comandita, la SRL y, sobre todo, la S.A.–, con el fin de mantener la cohesión interna, resguardar el patrimonio y limitar la responsabilidad. De esta manera, el análisis de la estructura y gestión de las empresas de propiedad y control familiar permitió examinar, con mayor sustento empírico, las diferentes maniobras implementadas por los empresarios al frente de sus firmas, la racionalidad detrás de las decisiones de las familias, o los movimientos dentro de la agroindustria.

Resulta indiscutible que durante los años de la expansión azucarera en Tucumán –a fines del siglo XIX– se evidenció una marcada heterogeneidad en la composición empresarial, no solamente por el temprano ingreso de empresarios extrarregionales, sino por el tipo de estructuración de las firmas. En un primer momento, la mayor parte de los ingenios estuvo controlada por empresarios particulares o sociedades colectivas de origen local, pero con el tiempo adquirieron mayor presencia firmas de diferentes estructuras legales –sobre todo, luego de la primera crisis de sobreproducción– en la que adquirió mayor presencia la S.A. Mientras algunas firmas se liquidaron y pasaron a propiedad de sus acreedores, otras abrieron tempranamente el ingreso de nuevos socios, ya sea por acuerdo con los prestadores ante deudas impagas o bien por inversión directa de capitales foráneos.

⁷⁹ APJT, RPC, CM, t. XXII, fs. 197-214; t. XLV, fs. 463-469.

En tal sentido, esta alta movilidad generada en las primeras décadas del siglo XX, si no admite el establecimiento de un patrón unívoco de estructuración empresarial, tampoco permite validar el supuesto desplazamiento de los empresarios locales, más allá de la fuerte impronta del capital de otras regiones. Por el contrario, de acuerdo con las evidencias aportadas, y a pesar de su diversidad en términos de escalas y estructuras, es posible afirmar que, en este complejo azucarero, la firma familiar se mantuvo como la unidad empresarial predominante, encabezada por miembros de la burguesía azucarera de raigambre local.

La flexibilidad y capacidad de adaptación que mostraron las empresas de este tipo explicarían, más allá de los resultados económicos, las razones que permitieron mantenerse en el sector hasta inicios de los años 1940 –cuando se produjo un cambio en el orden político-económico nacional, al iniciarse una nueva etapa de más directo intervencionismo por parte del Estado, con importantes consecuencias para el sector–. En este sentido, se llevó a cabo, por una parte, el relevo generacional durante los años 1920 y 1930, con el ingreso de una nueva camada de empresarios de segunda o tercera generación en los puestos de mando, en reemplazo de los hombres de la ‘vieja guardia’ que inauguraron la moderna fabricación de azúcar a fines del siglo XIX. En algunos casos, los ‘fundadores’ incorporaron tempranamente a su prole en la gestión para asegurar su posterior relevo, una vez llegada la hora de retirarse, mientras que otros terminaron sus días aún al frente de las firmas, pero con una sucesión demarcada de antemano. Así, la propiedad y el control lograron permanecer en manos de los núcleos familiares primigenios al sortear favorablemente el escollo de la sucesión en los puestos gerenciales y otorgar estabilidad a la empresa. Por otra parte, durante estos años se pudo observar la acentuada tendencia a la reconversión corporativa. Empero, aquí también se identifican diferentes estrategias para mantener la propiedad y el control en manos de las familias, lo que indicaría una utilización de las ventajas que esta forma legal concedía, como la limitación de la responsabilidad.

Esta pervivencia de las firmas familiares dependió, además, de la presencia de capacidades empresariales dentro del seno parental. Aquí, la unidad familiar fortaleció su función de soporte cultural para articular y desarrollar un entramado de solidaridades que permitieron transferir activos inmateriales heredados a la generación de relevo o que desarrollaron mediante un entrenamiento tácito. De esta manera, quedó comprobado el peso cualitativo que tuvieron las redes intra e interfamilias, en la medida que aportaron la base de confianza necesaria para la formación de emprendimientos empresariales y oficiaron también como canales por donde se reforzaron los vínculos de solidaridad y reciprocidad dentro del grupo de empresarios locales. Del mismo modo, y ante el marco legislativo que imponía la herencia divisible en lugar de la primogenitura, los matrimonios entre familiares cercanos a menudo fueron un instrumento para contrarrestar la dilución de la riqueza familiar, así como fortalecer y ampliar las redes sociales.

En este sentido, aun cuando no fueron exitosos todos los casos de reconversión y sucesión, las familias empresariales tucumanas lograron formar,

desde una matriz denominada 'tradicional', una serie de cuadros empresariales que evidenciaron un buen desempeño en la gestión de sus firmas. Al igual que otras burguesías regionales, el mantenimiento de la firma familiar como unidad vigente permite relativizar, desde una perspectiva regional, la concepción de la propiedad y gestión familiar de la empresa como intrínsecamente retardataria o no competitiva que se ha discutido en la literatura.

Aunque restan elementos para efectuar generalizaciones, queda demostrado que existieron alternativas válidas de desarrollo para empresas de este tipo. De este modo, la continuidad histórica de las antiguas familias propietarias al frente de sus unidades productivas puede explicarse no solo por resultados económicos favorables, sino por el nivel de adaptación que mostraron sus directivos como responsables al frente de sus firmas, características compartidas –como se pudo evidenciar– con otros segmentos empresariales latinoamericanos de raigambre regional.

9. Bibliografía

Fuentes primarias

Archivo del Poder Judicial de Tucumán, Registro Público de Comercio, Contratos Mercantiles, Tomos

Archivo General de la Nación. Censo Nacional de 1895. Cédulas del Segundo Censo de la República Argentina (1895). Boletín Ingenios Azucareros, núm. 35.

Archivo General de la Provincia de Tucumán, Sección Protocolos, Serie D, t. XVIII.

Monitor de Sociedades Anónimas (1931)

Fuentes secundarias

Libros

Almaraz, Araceli y Ramírez, Luis A. *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. México: El Colegio de la Frontera Norte, 2016.

Basave, Jorge y Hernández, Marcela (coords). *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*. México: Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM-UAM, Plaza y Valdés, S.A., 2007.

Bolsi, Francisco. *Azúcar, familia, Parentesco y Poder Político en Tucumán, Argentina: Un Estudio Comparado de las familias Posse y Nougés (1830-1930)*. Saarbrücken: Editorial Académica Española, 2011.

- Bravo, María C. *Campesinos, azúcar y política. Cañeros, acción corporativa, azúcar y política en Tucumán (1895-1930)*. Rosario: Prohistoria ediciones, 2008.
- Cerutti, Mario. *Propietarios, Empresarios y empresa en el Norte de México. Monterrey: de 1848 a la globalización*. México: Siglo XXI editores, 2000.
- Colli, Andrea. *The History of Family Business, 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- Dávila Ladrón de Guevara, Carlos (coord.). *Empresas y empresarios en la Historia de Colombia, Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes*. Bogotá, Editorial Norma - Cepal- Universidad de los Andes, 2003.
- Dávila Ladrón de Guevara, Carlos. *Empresariado colombiano: una perspectiva histórica y regional*. Bogotá, Ediciones Uniandes, 2012.
- De Massis, Alfredo; Sharma, Pramodita; Chua, Jess H y Chrisman, James J. *Family Business studies: An annotated bibliography*. U.K./U.S., Edward Elgar Publishing, 2012.
- Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea (Eds.). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA, 2015.
- Girbal-Blacha, Noemí. *Mitos, paradojas y realidades en la Argentina peronista (1946-1955). Una interpretación histórica de sus decisiones político-económicas*. Bernal: Ed. Universidad Nacional de Quilmes, 2003.
- Guy, Donna. *Política Azucarera Argentina. Tucumán y la generación del 80*. Tucumán: Fundación Banco Comercial del Norte, 1981.
- James, Harold. *Family Capitalism: Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental European Model*. Cambridge: Harvard University Press/ Belknap Press, 2006.
- Jones, Geoffrey and Rose, Mary (eds.). *Family capitalism*. Brookfield: Frank Cass and Company Ltd., 1993.
- Lewis, Paul. *La crisis del capitalismo argentino*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Moyano, Daniel. *Desde la empresa. Firms familiares y estructura empresarial en la industria azucarera tucumana, 1895-1930*. Buenos Aires: Prometeo libros, 2015.

Oficina Cartográfica Alfredo Weber. *Mapa Geográfico-Comercial con la red completa de ferrocarriles de las Repúblicas Argentina - Chile - Uruguay y Paraguay*, publicado con los datos más recientes por la Oficina Cartográfica de Alfredo Weber (Suc. de Juan M. Colussi), Buenos Aires [segunda edición], 1923.

Rocchi, Fernando. *Chimneys in the desert. Argentina during the export boom years, 1870-1930*. Stanford (California): Stanford University Press, 2016.

Rosenzvaig, Eduardo. *Historia Social de Tucumán y del azúcar*. Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán, 1986.

Sánchez Román, José. *La Dulce Crisis. Estado, Empresarios e Industria Azucarera en Tucumán, Argentina (1853-1914)*. Diputación de Sevilla: Universidad de Sevilla, 2005.

Santamaría, Daniel. *Azúcar y Sociedad en el noroeste argentino*. Buenos Aires: Ediciones del IDES, 1986.

Schleh, Emilio. *El Cincuentenario del Centro Azucarero Argentino. Desarrollo de una industria en medio siglo*. Buenos Aires: Editado por el Centro Azucarero Argentino, 1944.

Schleh, Emilio. *La Industria Azucarera en su Primer Centenario, 1821-1921. Consideraciones sobre su desarrollo y estado actual*. Buenos Aires: Establecimiento Gráfico Ferrari Hnos., 1921.

Valdaliso, Jesús y López García, Santiago. *Historia económica de la empresa. Nuevos Instrumentos Universitarios*. Barcelona: Editorial Crítica, 2000.

Verón, Aníbal. *Sociedades Anónimas de Familia, t 1, Empresa y constitución*. Buenos Aires: Ed. Ábaco, 1979.

Capítulos de libro

Almaraz, Araceli. «La empresa familiar y las familias empresariales en México: una propuesta teórica», en Almaraz, Araceli y Ramírez, Luis A., *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. México: El Colegio de la Frontera Norte, 2016.

Barbero, María I. y Lluch, Andrea. «El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo», en Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea (Eds.): *Familias empresariales y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA, 2015, pp. 219-260.

- Bravo, María C. «Los llamados ingenios azucareros cooperativos de Tucumán en el marco de la agitación agraria (1918-1928)», en Poggetti, Rocío y Carini, Gabriel. *El cooperativismo agropecuario argentino entre el Estado y el mercado: actores y procesos en perspectiva histórica*. Río cuarto: UniRío Editora, 2021, pp. 11-34.
- Campi, Daniel. «Modernización, auge y crisis. El desarrollo azucarero tucumano entre 1876 y 1896» en Alberto Viera, et al: *História e Tecnologia do Açúcar*. Funchal: Centro de Estudos de História do Atlântico, 2000, pp. 321-350.
- Campi, Daniel. «Modernización, auge y crisis. El desarrollo azucarero tucumano entre 1876 y 1896» en Alberto Viera, et al: *História e Tecnologia do Açúcar* Funchal: Centro de Estudos de História do Atlântico, 2000.
- Cerutti, Mario. «Grandes empresas y familias empresariales en México» en Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea (Eds.): *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA, 2015, pp. 153-188.
- Colli, Andrea and Rose, Mary. «Family firms in comparative perspective», en Amatori, Franco y Jones, Geoffrey (eds.), *Business History around the World at the End of the Century*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. pp. 339-352.
- Chua, Jess; Chrisman, James y Sharma, Pramodita. «Defining the Family Business by Behavior», en *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University, 1999, pp. 19-39.
- Rose, Mary. «Beyond Buddenbrooks: the family firm and the management of succession in nineteenth-century Britain», en Brown, Jonathan y Rose, Mary (eds.), *Entrepreneurship, Networks and Modern Business*. Manchester: Manchester University Press, 1992, pp. 127-143.
- Sapelli, Giulio. «La construcción social e histórica de la empresa: para un nuevo marco teórico», en Comín, Francisco y Aceña, Pablo (coords.), *La empresa en la historia de España*. Madrid: Ed. Civitas, 1996. pp. 473-790.
- Schvarzer, Jorge. «La industria argentina en la perspectiva histórica», en Gelman, Jorge (comp.). *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*. Buenos Aires: Prometeo libros/AAHE, 2006, pp. 333-350.
- Vidal Olivares, Javier. «El Estado y el impacto de las políticas económicas en la evolución histórica de las empresas familiares en España y América Latina», en Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea (Eds.): *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA, 2015, pp. 95-124.

Artículos

- Aronoff, Craig. «Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival», in *Family Business Review*, vol. 17, núm. 1, 2004.
- Barbero, María I. «El proceso de industrialización en la Argentina: viejas y nuevas controversias», en *Anuario IEHS*, núm. 13, 1998.
- Bravo, María C. y Gutiérrez, Florencia. «La política azucarera argentina: de la concertación sectorial al tutelaje estatal (1928-1949)», en *H-industri@. Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina*, núm.14, 2014.
- Bustelo, Julieta «Los ingenios mixtos en Tucumán durante el primer peronismo (1943-1955)», en *H-industri@, Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina*, Vol. 10, núm. 19, 2016, pp. 23-49.
- Campi, Daniel y Bravo, María C. «Élite y sistema de poder en Tucumán a fines del siglo XIX. Una aproximación al problema», en *Secuencia*, núm. 47, 2000.
- Campi, Daniel y Bravo, María C. «La agroindustria azucarera argentina. Resumen historiográfico y fuentes», en *América Latina en la Historia Económica. Boletín de Fuentes*, vol. VI, núm. 11, 1999.
- Cerutti, Mario y Valdaliso, Jesús. «Monterrey y Bilbao (1870-1914). Empresariado, industria y desarrollo regional en la periferia», en *Historia Mexicana*, vol. LII, núm. 4, 2003, pp. 905-940.
- Cerutti, Mario. «Estudios regionales e historia empresarial en México (1840-1920): Quince años de historiografía», en *Revista Interamericana de Bibliografía*, vol. XLIII, núm. 3, 1993.
- Colli, Andrea, Fernández Pérez, Paloma y Rose, Mary. «National Determinants of Family Firm Behavior in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries», en *Enterprise & Society*, vol IV, núm. 1, 2003.
- Colli, Andrea. «Contextualizing Performances of Family Firms: The Perspective of Business History», en *Family Business Review*, vol XX, núm.10, 2011.
- Colli, Andrea. «The survival of family capitalism in Italy. Historical determinants and patterns of evolution», en *XIV International Economic History Congress*, Helsinki, 2006.
- Dawson, Alexandra y Hjorth, Daniel. «Advancing Family Business Research through Narrative Analysis», en *Family Business Review*, vol XXV, núm. 3, 2011.

- Fernández Pérez, Paloma. «Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia Económica. Una aproximación a debates teóricos recientes», en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 17, 2003.
- Goto, Toshio. «Family Business and Its Longevity», en *Kindai Management Review*, vol. 2, núm. 3, 2014.
- Herrera, Claudia. «Estrategias de inversión y prácticas de transmisión patrimonial en el siglo XIX. Los Frías, una familia de la élite tucumana (Argentina)», en *América Latina en la Historia Económica*, núm. 36, 2011.
- Korol, Juan and Sábato, Hilda. «Incomplete industrialization: An Argentine Obsession», in *Latin American Research Review*, vol. 25, núm. 1, 1990, pp. 7-30.
- Martínez-Rodríguez, Susana y Ros-García, María Rosell. «¿Todo está en los libros? Una bibliografía global de la temática mujeres y empresas», en *Boletín de la Red de Estudios de Historia de Empresas*, núm. 28, 2019 [Versión original en <http://www.aehe.es/wp-content/uploads/2019/06/10-MUJERES-Y-EMPRESA-TFG.pdf>].
- Moyano, Daniel. «Empresa y familia en la agroindustria tucumana. El caso de la firma 'Avellaneda & Terán' (1908-1949)», en *Revista História Económica & História de Empresas, Brasil, ABPHE*, vol. XIV, núm. 1, 2011.
- Nazer, Juan R. and Llorca-Jaña, Manuel. «Succession in large nineteenth-century Chilean family businesses», in *Business History*, Vol. 64, 2022, pp. 511-536.
- Pucci, Roberto. «La Revolución industrial azucarera en Cuba, Brasil y Argentina. Tecnología y cambio social (Ca. 1870-1930)». En *América Latina en la Historia Económica*, vol. 8, núm 16, 2001, pp. 123-149.
- Regalsky, Andrés. «Los comienzos de la industrialización en la Argentina, 1880-1930. Una aproximación historiográfica», en *Anuario Digital, Escuela de Historia*, núm. 23, 2010-2011, pp. 75-106.
- Revista Azucarera-La Industria Azucarera*. 1917-1940. Buenos Aires, Revista editada por el Centro Azucarero Argentino.
- Sánchez Román, José. «Burguesía, protección y capitales. Debates historiográficos sobre el despegue azucarero, 1870-1914» en *Población y Sociedad, Argentina*, Grupo Editor Yocavil, núm. 3, 1995. pp. 63-86.
- Sharma, Pramodita; Chrisman, James y Gersick, Kelin. «25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future», en *Family Business Review*, vol. XXV, núm. 1, 2012.