

Consolidación y perdurabilidad en una empresa familiar azucarera. El liderazgo de José Frías Silva (1927-1955) Tucumán, Argentina

Consolidation and Persistence of a Sugar Family Business. The Leadership of José Frías Silva (1927-1955) Tucumán, Argentina

CLAUDIA ELINA HERRERA

Autoría:

Claudia Elina Herrera
Universidad Nacional de Tucumán, Argentina.
Claudia.elina@yahoo.es
<https://orcid.org/0000-0001-5815-6014>

Fecha recepción: 02/06/2022
Fecha aceptación: 24/10/2022

Financiación: Este estudio no ha recibido financiación.

Conflicto de intereses: La autora declara no tener conflicto de intereses.



Licencia: Este trabajo está sujeto a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons (CC BY 4.0).
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

© 2023 Claudia Elina Herrera

Citación: Elina Herrera C. (2023). Consolidación y perdurabilidad en una empresa familiar azucarera. El liderazgo de José Frías Silva (1927-1955) Tucumán, Argentina. *Revista de Ciencias Sociales Ambos Mundos*. (4), 65-86.
<https://doi.org/10.14198/ambos.22884>



Resumen

El objetivo de este artículo es el análisis comparativo del desenvolvimiento de la empresa familiar Azucarera Frías Silva con otras compañías del parque agroindustrial azucarero tucumano. Se propone un diálogo entre los casos a fin de destacar similitudes, señalar diferencias y resaltar las particularidades para evitar que sean subsumidas en generalidades. Asimismo, se persigue indagar los mecanismos a través de cuales José Frías Silva se convirtió el líder indiscutido durante 60 años. Se analiza el papel primordial que le cupo a la cabeza de la firma en relación a la subsistencia de la compañía.

Se examinan la división y la recomposición patrimonial; las estrategias de permanencia de la empresa en dos contextos de crisis; el gobierno de la firma y la sucesión empresarial y las prácticas fraudulentas para conservar el control de la compañía, a pesar de los conflictos intrafamiliares. A través del abordaje de estos tópicos se pretende contribuir a la discusión acerca de si las empresas familiares son efímeras e ineficientes por naturaleza, o por el contrario, son una forma de organización alternativa propia del capitalismo en Latinoamérica.

Las fuentes que sirven de base a la investigación son las Actas de directorio de la Sociedad Anónima Azucarera Justiniano Frías y Cía. desde 1927 a 1955, las asambleas de accionistas con los balances anuales y el Archivo privado de la familia. Esta información se coteja y entrecruza con los protocolos notariales y testamentarias de los archivos públicos, registro inmobiliario y registro de comercio.

Palabras Clave: Empresa; familia; herencia; liderazgo; industria; azúcar.

Abstract

The aim of this article is to analyze the development of the family business “Azucarera Frías Silva” in comparison with other companies from the Tucuman sugar agro-industrial park.

A dialogue between the cases is proposed in order to highlight similarities, point out differences and particularities to avoid being subsumed into generalities.

Additionally, it is investigated the mechanisms through which José Frías Silva became the undisputed leader for 60 years. Analyzing the role played as the head of the firm in relation to the company's durability.

It is under study the division and the patrimonial recomposition; the company's persistence strategies in two crisis contexts; the administration of the firm and business succession, the fraudulent practices to hold the control of the company despite conflicts between members of the family.

Throughout the approach of these topics, it is intended to contribute to the discussion about whether family businesses are ephemeral and inefficient by nature, or if in fact they are an alternative form of capitalist organization in Latin America.

The sources that serve as a basis for the research are the Members of the Board of Directors of the Sociedad Anónima Azucarera Justiniano Frías y Cía. from 1927 to 1955. Also the shareholder's meetings with the annual balance and the family's private archive. This information is quoted and cross-linked with the notarial and testamentary protocols of the public archives, real estate registry and commercial registry.

Keywords: Enterprise; family; heredity; leadership; industry; sugar.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo forma parte de un proyecto más amplio que tiene como objeto de estudio el caso de una empresa familiar en el largo plazo –dos siglos– hasta 1980. El corte temporal se elige en función del cambio societario, en 1927 y la disputa intrafamiliar por el poder, que provocó la ruptura entre los socios accionistas, en 1955. En anteriores investigaciones se ha abordado el análisis de esta tradicional familia de la élite tucumana, a través de dos generaciones entre 1820 y 1900. Se ha estudiado la evolución del patrimonio y las estrategias de inversión para determinar la vía de acumulación del capital reinvertido en la industria azucarera, a mediados del siglo. Asimismo se ha examinado la importancia de la compra de temporalidades de los jesuitas; la acumulación de capitales a través del comercio local y de exportación; la cría y exportación de ganado mular a Bolivia; la fundación del ingenio azucarero; las inversiones inmobiliarias; la incidencia de las alianzas matrimoniales en la consolidación del patrimonio familiar; las prácticas de transmisión patrimonial, y las redes de poder que integraba la familia y que las ligaba al poder central y local, durante la segunda mitad del siglo XIX (Herrera, 2003 y 2010).

Desde el último cuarto del siglo XX, la empresa se ha posicionado dentro del grupo hegemónico de la región con una gran diversificación en los nego-

cios agrícolas, ganaderos, inmobiliarios, financieros. El abordaje de Azucarera Justiniano Frías (AJF) y el papel decisivo desempeñado, en la quinta generación, por el líder de la empresa, José Frías Silva 3° (1950 y 2011), tiene por objetivo el análisis comparativo del desenvolvimiento de esta sociedad con otras del parque agroindustrial azucarero tucumano.

Se pretende dialogar con los casos estudiados y confrontarlos con AFJ, a fin de destacar similitudes, señalar diferencias y resaltar las particularidades de cada caso para evitar que sean subsumidas en generalidades. Se aspira a que este aporte pueda sumar un nuevo ladrillo a la construcción del conocimiento del empresariado azucarero tucumano para definir, en un futuro, y con el estudio de otras empresas, un patrón completo de capitalismo familiar del sector.

También, se persigue indagar los mecanismos a través de los cuales José Pepe Frías Silva se convirtió el líder indiscutido. Además, se analiza el papel primordial que le cupo como líder empresarial en lo que compete a la perdurabilidad de compañía. Otro objetivo propuesto es reconocer la diversidad de estrategias para mantener el control gerencial.

Se examinan la división y la recomposición patrimonial; las estrategias de supervivencia de la empresa en dos contextos de crisis; el gobierno de la firma y la sucesión empresarial y las prácticas fraudulentas para conservar el control de la compañía, a pesar de los conflictos intrafamiliares. A través del

abordaje de estos tópicos se pretende contribuir a la discusión acerca de si las empresas familiares son efímeras e ineficientes por naturaleza, o por el contrario, son una forma de organización alternativa propia del capitalismo en Latinoamérica.

Las trayectorias de las firmas azucareras que aquí se consideran ponen en entredicho teorías sobre la buena performance empresarial que estaba reservado solo a las grandes empresas. El caso de AJF permite identificar itinerarios distintos seguidos por medianas empresas, bajo control familiar, y a la vez, exitoso. En esta dirección, el trabajo está en sintonía con los estudios que demuestran que la empresa familiar no es una organización conservadora y “tradicional”, en un sentido peyorativo. Por el contrario, la perdurabilidad y adaptabilidad a los contextos de crisis revela que este tipo de compañías encontraron en la familia, la cohesión y la fortaleza para sobrevivir a las crisis (Colli & Rose, 2003; Cerutti, 2000; Moyano, 2011; Fernández y Lluch, 2021).

En la misma línea argumentativa, Almaraz y Ramírez (2018) destacan que las familias dan continuidad a las empresas en tanto que se constituyen modelos de sucesión en ambas vías, empresarial y familiar. El presente trabajo confirma estos supuestos y considera a las empresas familiares organizaciones constantes de las sociedades, inmersas en relaciones de mercado y no como formas organizativas de transición, reemplazadas por formas de globalización nuevas establecidas por el capitalismo. (p.28)

En este sentido, Fernández y Lluch (2021) afirman que “algunas empresas familiares que habían logrado sobrevivir a la Gran Depresión fueron desapareciendo. En la mayoría de los casos, esta desaparición se debió a una serie de factores: la absorción por el capital extranjero, las crisis sectoriales, los impactos por los ciclos de inestabilidad económica que afectaron su rentabilidad, y también por la transición fallida de una generación a la siguiente”. (p. 217) En este estudio de caso se examinan dichos factores y se verifica que esta compañía azucarera pudo sortear las difíciles coyunturas y salir airoso. ¿A través de qué estrategias AJF logró superar los contextos de crisis, de índole financiero, uno y de agudo conflicto intrafamiliar, el otro? ¿Acaso se pueden identificar en una misma compañía formas de control gerencial “tradicional”, con relaciones personalistas/autoritarias, y al mismo tiempo, que se trate de una organización empresarial con alto riesgo, alta innovación y fuerte inversión? Son algunas cuestiones problemáticas que se intentan responder a partir del supuesto que considera que “las familias empresarias han sido y son actores clave

en el desarrollo del capitalismo en América Latina en el largo plazo”. (Fernández y Lluch, 2021, p. 209; Almaraz y Ramírez, 2018, p. 25)

Se parte de la premisa, como señala Barbero (2003), que los estudios de casos de empresas deben trascender lo descriptivo y servir para algo más que dar razones de su evolución. En este sentido, se cree que este análisis de caso ofrece un valioso insumo empírico a partir del que se puede inferir singularidades y generalizaciones. Por ello, se intenta explicar a través de esta compañía, de qué manera las estrategias de consolidación y permanencia de la empresa familiar se combinaron con cierta flexibilidad en sus estructuras para adaptarse a los entornos cambiantes.

La investigación considera la empresa familiar como objeto de estudio ya que representa la posibilidad de aproximarnos a las microhistorias de sus actores y conocer las estrategias de desarrollo, los mecanismos de control de la firma dentro de la familia, la reproducción del patrimonio y los aspectos económicos y organizativos (Barbero y Jacobs, 2008). Además, este enfoque permite abordar las dimensiones sociales y culturales, al combinarlo con el análisis de las redes de parentesco, familiares y sociales, como las transmisoras de la “herencia inmaterial”, que fortalece y potencia los emprendimientos y que perduran a través de las generaciones por los vínculos parentales (Acosta Rodríguez, 2000; Levi, 1990; Boissevain; 1974; Bott, 1971)

En definitiva, la definición amplia de empresa familiar supera el plano económico, ya que considera las estrategias de reproducción patrimonial, el rol de la familia y de las redes de parentesco dentro de la esfera empresarial (Sapelli, 1993). Examinar la firma desde dentro permite observar las relaciones interpersonales, las conductas tecnológicas, modelos de gestión, lo que favorece a un análisis de mayor nivel de profundidad.

El caso bajo estudio se adscribe al concepto de “empresa familiar” en cuanto “negocio jurídicamente independiente donde la propiedad y gestión es controlada estratégicamente por una o varias familias a lo largo de, por lo menos, dos generaciones”. En cambio, “familia empresaria”, si bien define a familias con diverso grado de parentesco que realizan inversiones productivas diversificadas, no necesariamente, controlan la propiedad, ni la gestión de la empresa (Fernández y Lluch, 2021, p. 209).

Recientes investigaciones han establecido ciertos patrones de comportamiento para el empresariado latinoamericano, que se consideran a fin de ratificar o rectificar las mismas en el caso bajo análisis. Asimismo,

mo, se presta especial interés a los autores que indaguen las razones de la permanencia de los grupos y/o familias empresarias y sus estrategias en economías en constante transformación. En ambos sentidos, Dávila ha descripto varios rasgos característicos, que son adecuados para este caso. Por un lado, el alto nivel de diversificación intersectorial de las inversiones en los mismos empresarios, familias y grupos empresarios, integradas verticalmente. Por otro, la estrecha relación entre los negocios y la política y el Estado, con la consiguiente acumulación de capital político. Por último, la permanencia del capitalismo familiar, vigente a comienzos del siglo XXI, que ha evolucionado hacia la forma organizacional de grupos económicos y cuyos orígenes en países como Argentina, Brasil y México se remontan al último cuarto del siglo XIX (Dávila, 2021).

Por su parte, Barbero y Lluch (2015) abordan la cuestión de la subsistencia de las cúpulas empresariales en la Argentina y analizan la relevancia de las empresas familiares en la Argentina a lo largo del último siglo, a través de las formas de organización dominantes en contextos cambiantes. Los criterios que las autoras adoptan para identificar a las empresas familiares han brindado un herramienta metodológica a esta investigación: la propiedad estratégica de por lo menos dos miembros de una familia; la participación de al menos dos miembros de la familia en el directorio y la presencia de miembros de más de una generación en propiedad y/o gestión dando cuenta de la voluntad de continuidad en el tiempo. Y, por último, empresas gestionadas por su fundador que se mantuvieron en el tiempo bajo el control de la familia originaria (p. 220).

Asimismo, Cerutti (2018) indaga las causas de la perdurabilidad de los tejidos empresariales y productivos de Monterrey más allá de diversas políticas económicas o de crisis nacionales o internacionales. Entre los factores que analiza, se considera pertinente su comentario sobre el estudio de Maillat referente a los sistemas productivos locales y los contextos sociohistóricos y socioeconómicos:

Una cultura económica madura crea un entorno o clima adecuado para que los participantes vayan más allá de los contactos comerciales directos (...) las relaciones interempresariales están gobernadas por el mercado, pero ya que las partes conocen y ejercen el mismo oficio, la confianza se genera y los conocimientos e información se intercambian rápidamente (p. 16).

Se destaca la importancia que le adjudica a las redes locales en la construcción de lógicas de coo-

peración intercambio, en función de los grupos empresariales. Desde esta perspectiva, las redes son elementos claves, además de la inserción territorial, para enfrentar situaciones críticas cuando los mecanismos institucionales o de mercado son insuficientes para la permanencia de algunas empresas.

En la historiografía local Campi y Bravo han sido precursores de una vasta producción en los estudios sobre las élites azucareras y el empresariado local. El presente trabajo intenta continuar las líneas de investigación iniciadas por ellos y con los nuevos aportes que siguen enriqueciendo la historia de las empresas azucareras en los últimos años (Campi y Bravo, 2000; Campi, 2006)

Moyano (2011, 2015) ha sido quien más ha investigado el empresariado azucarero tucumano. Este trabajo pretende sumar un nuevo estudio de caso a las empresas azucareras analizadas por el autor, es decir, Avellaneda y Terán, Compañía azucarera S.L. e Ingenio Santa Bárbara para obtener una visión más amplia que contemple las singularidades de un universo de más de 30 ingenios en el período bajo estudio. El análisis de la composición del directorio, los problemas de traspaso de mando de una generación a otra, las estrategias para mantener el control de la empresa bajo el dominio familiar, la transmisión de valores y aptitudes empresariales, la evolución de las formas societarias adoptadas, la profesionalización o no de los líderes empresarios, son algunos de los tópicos abordados por el autor que se siguen en este trabajo.

Las fuentes que sirven de base a la investigación son las Actas de directorio de la Sociedad Anónima Azucarera Justiniano Frías y Cía. desde 1927 a 1955 (aunque el archivo abarca hasta 1980); las asambleas generales de accionistas con los balances anuales y el Archivo privado de la familia. Esta información se coteja y entrecruza con los protocolos notariales y testamentarias de los archivos públicos, registro inmobiliario y registro de comercio.

1. UN BREVE CONTEXTO ECONÓMICO

En el último cuarto del siglo XIX Argentina se insertó en la economía global capitalista a través de la exportación de materias primas agropecuarias y la importación de productos manufacturados de los países centrales. Las tierras abundantes y fértiles resultó la principal ventaja comparativa. No obstante, las élites gobernantes diseñaron políticas estatales para sumar a la producción dos factores ausentes en la economía nacional. Las inversiones extranjeras,

2. LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SIGLO XIX. LAS REDES DE PARENTESCO Y PODER.

La empresa de la familia Frías Silva constituye un ejemplo típico del itinerario seguido por la mayoría que conformaron el empresariado azucarero tucumano en la segunda mitad del siglo XIX.

José Frías, el fundador de la rama tucumana de esta antigua familia norteña, fue un acaudalado comerciante y ganadero que forjó su patrimonio por medio de la cría y el comercio de mulas en el Alto Perú, después de la independencia. Como otros ricos comerciantes compró las extensas y valiosas propiedades que pertenecieron a los jesuitas, y fusionó el capital comercial con la inversión en tierras. A mediados del siglo XIX reinvertió dicho capital en la industria azucarera, al fundar el ingenio San José, sorteando una serie de dificultades relacionadas con la gran conflictividad política y a las guerras regional y nacional de los años sesenta.

En su hijo Justiniano Frías, recayó la elección del heredero del ingenio, principal patrimonio familiar, que este supo multiplicar varias veces, a través de las inversiones inmobiliarias. También se pudo comprobar la incidencia en el incremento patrimonial de la alianza matrimonial con la hija de uno de los comerciantes más ricos y poderoso ganadero, José Manuel Silva. El matrimonio Frías-Silva, además de dar una prolífica descendencia –trece hijos– produjo la arquetípica fusión del capital mercantil-terratiente con el capital industrial de dos de las familias más poderosas de la élite tucumana¹.

El exitoso desempeño de Justiniano se constata con el siguiente dato: en 1872 la herencia que recibía era equivalente a 7.720 pesos m/n, y un cuarto de siglo más tarde, el inventario de sus bienes arrojó un total de 666.578 pesos m/n. La coyuntura económica era muy favorable por la gran rentabilidad de la actividad azucarera, cuyo auge fue impulsado y sostenido por el Estado nacional a través de políticas arancelarias, crediticias, fiscales y laborales. Además, la llegada del ferrocarril a Tucumán

en 1876, no sólo repercutió en el incremento de la producción azucarera y en la expansión cañera, sino que también incrementó el valor inmobiliario de las propiedades urbanas y rurales (Herrera, 2010).

Otro factor a considerar, a través del *network analysis*, son las redes de parentesco que han desempeñado una función primordial en la conformación y consolidación de la élite tucumana, tanto para afianzar el patrimonio de una familia, como para acceder a espacios claves para el dominio del poder político local y nacional en el siglo XIX y XX (Herrera, 2005 y 2007). El método concibe a la red como un conjunto de vínculos latentes, donde sus integrantes reconocen tener una serie de obligaciones entre sí. En momentos determinados esos vínculos se activan y se transforman en transmisores de bienes, servicios, favores, información. De este modo, la red de relaciones considera a las trayectorias personales, como resultado de estrategias para alcanzar ciertos fines y aprovechar las oportunidades que les ofrece el medio. En una sociedad donde las instituciones especializadas (para la ejecución de los contratos, la organización empresarial jerárquicamente establecida, la oferta de crédito y acceso a la información) no existían o adolecían de defectos, las “redes de familias, parientes, amigos y clientes representan unidades pertinentes de análisis porque constituían la organización ‘empresaria’, otorgaba acceso a la información, al crédito y a los mercados” (Moutoukías, 2000, p. 151).

En un universo de 106 alianzas de matrimonios entre familias de empresarios azucareros y familias preponderantemente dedicadas a la política, el binomio azúcar-poder ha tenido una influencia considerable en la conformación de la élite política y una presencia preponderante en el control del Estado provincial en las últimas décadas del siglo XIX y principios del XX

Asimismo, se ha podido comprobar en 24 familias la existencia de una distribución de roles dentro de las mismas. Es decir, mientras unos miembros se dedicaban a la política en el ámbito provincial y a enriquecer el patrimonio familiar, otros gestionaban los beneficios para la provincia, desde Buenos Aires, que repercutían directamente en la economía del clan y de toda la élite ligada al azúcar.

El caso de los Avellaneda puede ser considerado prototipo de la distribución de roles entre los tres hijos del “Mártir de Metán”². El ingenio Los Ralos fue

1. El total de los bienes inmuebles heredados por la hija Clementina –110.722 pesos m/n, casi cuadruplica el valor de la casa heredada por Justiniano 35.000 pesos m/n. Además, 9.081 pesos⁹ en concepto de bienes inmuebles. Lo más significativo era el ganado vacuno y ovino que representaba el 66.71 % del total heredado. Archivo Histórico de Tucumán AHT, Judicial civil, serie A, 1849, caja 88, exp. 4, fs. 1-69. Testamento de José Manuel Silva.

2. Marco Avellaneda fue gobernador de Tucumán contra-

fundado en 1877 por los hermanos Marco y Eudoro en sociedad con su primo Brígido Terán. Mientras Marco³ y Nicolás⁴ se dedicaron a la vida política en Buenos Aires, Eudoro permaneció en Tucumán encargado del negocio azucarero de la familia y, al mismo tiempo, ocupó varios cargos de la política provincial, excepto cuando se desempeñó como Diputado Nacional. Es importante destacar que la política desde la capital del país era la vía de acceso a los grandes negocios. Por ejemplo, Marco había comprado -en sociedad con Eudoro- tierras procedentes de la expulsión de los indios pampas, cuyo mercado se había reservado para unos pocos poderosos que luego se convertirían en los grandes latifundistas de la región pampeano-patagónica argentina.

La familia Frías representa otro caso típico de distribución de funciones. Justiniano se desempeñó en política en el ámbito local, al tiempo que controlaba el negocio azucarero. Su hermano, Uladislao, devino en el político de la familia que trascendió en la esfera nacional y que se destacó como uno de los más importantes intermediarios tucumanos en el poder central. Quizás por ello, nunca estuvo involucrado con la economía del azúcar. Se dedicó plenamente a la vida política, a lo largo de casi 50 años (1852-1899), ya sea un cargo público, electivo o por nombramiento, en la esfera local o nacional, en otras provincias e incluso en el exterior⁵.

rio al régimen rosista. En 1841 fue tomado prisionero y fue decapitado. Su cabeza permaneció varios días en una pica en la plaza principal "para escarmiento de los rebeldes".

3. Diputado Nacional en cuatro períodos (Presidente de dicha Cámara durante once años); Interventor de Corrientes; Interventor de Buenos Aires; hasta 1890, Presidente del Banco Nacional; Presidente del Banco de la Provincia de Buenos Aires; 1901 Ministro de Hacienda del Presidente Roca; 1908 Ministro del Interior del Presidente Figueroa Alcorta; 1909 Senador Nacional hasta su muerte en 1911.
4. Senador Nacional, Ministro de Gobierno del Gobernador de Buenos Aires Alsina 1866; Ministro de Instrucción durante la Presidencia de Sarmiento 1871-1874, Ministro del Interior provisorio, Presidente de la Nación 1874-1880.
5. *Cargos electivos*: Diputado al Congreso Nacional Constituyente (1854), Convencional en Santa Fé (1860), Diputado Provincial (1862-1864; 1864-1865; 1872; 1875-1877), Senador Nacional (1865-1869), Diputado Nacional (1857-1860; 1861-1862), Gobernador de Tucumán (delegado, 1852; provisorio, 1856; titular, 1869-1871). *Cargos por nombramiento*: Ministro de Gobierno en 1856-1858 y 1874, Ministro diplomático en Bolivia (1866), Interventor en la provincia de Jujuy (1871), Mi-

Por todo, se puede concluir que Nicolás y Marco Avellaneda y Uladislao Frías encarnaron a verdaderos profesionales de la política y los gestores claves para los intereses tucumanos. Todas las cuestiones que involucraban a la política local y nacional se discutían, se sopesaban y se decidían en el ámbito de un reducido grupo de poder, incluso en el ámbito familiar, dadas las relaciones de parentesco que supieron tejer sus miembros. También, los esfuerzos aunados de los Frías y de los Avellaneda como intermediarios entre el poder central y el local se explica, por los lazos de parentesco⁶. Con Uladislao Frías en el Ministerio del Interior y Nicolás Avellaneda en el de Instrucción, y más tarde en la Presidencia de la Nación, Marco Avellaneda, hermano de Nicolás, se convirtió en uno de los intermediarios más importante entre el poder local y el central. Ellos constituían los tres pilares en los que se asentaba el poder tucumano en Buenos Aires en la etapa del máximo desarrollo económico de la provincia

3. DIVISIONES Y RECOMPOSICIONES PATRIMONIALES

Las prácticas jurídicas del principio de igualdad sucesoria establecido por el Código Civil (1869), no impactaron en el patrimonio ya que se utilizaron mecanismos para transmitir la propiedad, sin detrimento de la misma. Si se examina el traspaso del ingenio en la primera generación (1873), el establecimiento había sido repartido entre tres (de 11) herederos: Justiniano y dos hermanas. Este compró a aquellas las dos terceras partes, en una confirmación de la estrategia del padre que había fraccionado el ingenio deliberadamente. Las herederas no estaban elegidas al azar, sino que las mismas radicaban en Bolivia hacía más de treinta años. De este modo, Justiniano había comenzado una práctica de recomposición patrimonial, que consistía en reagrupar las propiedades fragmentadas para tender hacia la indivisión de los bienes. Otro ejemplo que evidencia esta práctica se relaciona con la compra que Justiniano realizó, un año antes de su muerte, de la mitad de la estancia Las Carreras que había heredado la hermana de su esposa Clementina, Dolores Silva.

nistro del Interior de la Nación (1872- 1874), Juez de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (1878), Secretario de la Intervención en Tucumán (1887).

6. Dolores Silva, madre de los Avellaneda era hermana de Clementina, esposa de Justiniano.

En el testamento de Justiniano (1890) hay una absoluta fragmentación de las propiedades, en apariencia. Cada una se atomizó en tres, cinco, siete y hasta en once subdivisiones. Pero en realidad, el condominio fue una modalidad que permitió la indivisión de la propiedad, sobre todo las de tipo rural-productivas, es decir, las dos estancias ganaderas. Por ello, los cuatro bienes inmuebles más valiosos fueron repartidos bajo esta figura jurídica. A cada uno de los herederos le correspondió una fracción de dos y hasta de cinco propiedades y nueve de ellos recibieron una propiedad íntegra. Las disposiciones testamentarias suponen diferenciaciones entre los legatarios según sean hombres o mujeres y –dentro de estas– casadas o solteras. Propio de una sociedad patriarcal, existe una discriminación de género en torno a la asignación de los recursos. Las mujeres que heredaban los establecimientos productivos eran casadas o viudas, y quedaban excluidas en el reparto las solteras. A su vez, estas obtenían el quinto de las casas urbanas en compensación.

Los sucesivos traspasos del ingenio San José de la primera generación a la segunda (1873), y de esta a la tercera (1890) presentan marcadas diferencias. Como ha señalado Levi, en los contrastes entre las generaciones se debe considerar el ciclo evolutivo de la familia y la estructura de la propiedad (Levi, 1990). En efecto, a la muerte de Justiniano el ingenio era uno de los más modernos y uno de los 34 (de un total de 82) que en 1888 habían sobrevivido al fuerte proceso de concentración industrial. Su posicionamiento en la economía tucumana abría una gran brecha con aquel establecimiento productivo que Justiniano heredara de su padre a principios de los setenta. El ingenio San José valuado en 396.120 \$ m/n -al igual que todos los bienes- fue subdividido en los 11 herederos. La familia, por primera vez, se constituye como sociedad bajo la forma de comandita por acciones, en la cual los hijos herederos aportaron la undécima parte del capital líquido, es decir 36.010 pesos m/n, pero sólo cuatro de ellos formaron parte del directorio: José, Ricardo, Emilio Terán por su esposa Apolinaria, y Antonio Rusiñol por su esposa María Flora. Solo los hijos José y Ricardo eran los administradores de la sociedad.

Moyano (2015) ha identificado un patrón de reconversión societaria de comanditas a S.A. en las empresas azucareras entre 1895 y 1914. Aunque no se trató de un proceso generalizado, alrededor de una docena de ingenios evolucionaron al formato de sociedad anónima, en algunos casos porque tenían sus finanzas comprometidas y así limitaban las responsabilidades. Después de la Gran Guerra, conti-

nuó la tendencia y nuevas firmas familiares se sumaron a las anteriores con la forma jurídica corporativa. Ellas fueron: Nougues (San Pablo), García Fernández (Bella Vista), Avellaneda y Terán (Santa Lucía), Paz & Posse (San Juan). Los casos de la familia Frías Silva (San José) y Rougés (Santa Rosa), si bien formaban parte del núcleo empresarial fuerte de los ingenios locales, prefirieron mantener las sociedades en comandita hasta entrada la década de 1930.

¿A través de qué estrategias la compañía AJF pudo superar la coyuntura de crisis en los años veinte y treinta? Las respuestas se deben explorar alrededor de los cambios de la dinámica interna de la firma y a luz de las sustanciales novedades en política económica intervencionista de la década del 1930, que por razones específicas de la economía azucarera tucumana se implementaron a partir de 1928.

4. EL INTERVENCIONISMO AZUCARERO EN LOS AÑOS VEINTE Y TREINTA

La vulnerabilidad del modelo agroexportador argentino a las fluctuaciones de la economía exterior quedó expuesta en las crisis de 1873, 1890, 1914, pero en 1930 colapsó, con la caída del sistema multilateral de comercio y pagos.

Entre 1929 y 1932 las importaciones se redujeron un 74% y las exportaciones experimentaron reducciones del orden del 30%. Ambas variables comenzaron a recuperarse a partir de 1932, aunque los niveles no superaron los del período anterior a 1929. Los términos del intercambio también se vieron afectados, lo que se tradujo en que el país pudiera comprar, con lo producido por las exportaciones en 1933, sólo dos tercios de lo que compraba en 1929. El déficit de balanza de pagos de alrededor de 150 millones de dólares entre 1929 y 1933 se vio agravado por las dificultades para obtener financiamiento externo por la deflación mundial. (Gerchunoff y Llach, 2007, p.113). Esta situación, sumada a la disminución de la actividad económica provocó el aumento del desempleo de alrededor del 28%.

Las políticas económicas diseñadas para salir de la crisis se basaron en medidas de neto corte keynesiano. Intervencionismo estatal, regulaciones y proteccionismo signaron las cuatro principales medidas anti-depresión: reforma fiscal, política monetaria y bancaria, control de cambios, y creación de juntas reguladoras de la producción.

Años previos al crack de la bolsa de New York, en 1926 se produjo una nueva crisis de sobrepro-

ducción azucarera nacional. La primera había comenzado en 1895 y se extendió hasta el año 1901 inclusive, simultánea con una crisis mundial y que deprimió el precio de la materia prima y del azúcar⁷. Esta situación enfrentó a cañeros e industriales a raíz de la urgencia para liquidar la materia prima de la cosecha 1926. Los plantadores se vieron empujados a una medida sin precedentes: la huelga cañera. Los jornaleros secundaron activamente a los patrones en los sabotajes a las colonias de los trabajadores, en la destrucción de puentes, vías del ferrocarril, y carros cañeros. En medio del caos se suspendió totalmente la molienda en la provincia, pero el gobierno no reprimió. En una provincia que toda su economía giraba en torno a la actividad azucarera los efectos fueron devastadores. “El comercio minorista prácticamente arruinado, había cortado el crédito a los agricultores y se sentía la carencia de los alimentos más elementales”. (Bravo, 2007, p. 111)

El conflicto se solucionó con el laudo del presidente Alvear que determinó -en líneas generales- la reducción del cultivo de caña propia de los ingenios para evitar la integración vertical con su materia prima. Por el contrario, con un carácter eminentemente social, promovía el desarrollo de la pequeña propiedad en defensa de los productores minifundistas y productores independientes. En 1928 la provincia promulgó la ley reguladora que implementaba los mecanismos distributivos para transferir ingresos del sector industrial al cañero y puso al Estado en el centro de la escena, como garante de los intereses intersectoriales, de industriales, cañeros y consumidores. Por todo ello, se puede afirmar que la ley recogía y plasmaba el compromiso agrarista instituido por el Laudo.

En el largo plazo, las leyes reguladoras de 1928 modificaron la estructura agraria tucumana con la expansión del minifundio y esto incidió negativamente en el bajo rendimiento sacarino del cultivo. Sin embargo, la limitación de la producción que establecían dichas normativas y la caída de la productividad quizás hayan servido para sortear una crisis de sobreproducción de iguales o mayores proporciones que la de 1926, cuyas consecuencias económicas y sociales habrían sido catastróficas en el marco de la Gran Depresión

5. LA RECONVERSIÓN DE LA EMPRESA EN EL CONTEXTO DE CRISIS

En ese contexto, en 1927 se constituyó una nueva sociedad en comandita, denominada Justiniano Frías y Cía. Se establecía con un capital de dos millones de pesos y se incorporaba a la firma, la nueva generación. Es posible que en eso haya radicado el principal motivo para crear una nueva sociedad, que no modificaba ni formato jurídico corporativo. Un cuarto de siglo más tarde ingresaban a la empresa los nueve hijos de Justiniano (José Frías Silva^{1°}, Ricardo, Clementina, Neptalí, Eloísa, Julia, Apolinaria, Carmela, Lastenia) y sus nietos, (Antonio, Josefina, Rosario, M. Flora y Ernesto Rusiñol); los nueve hijos de José Frías Silva (José 2°, Raúl, Eduardo, Justiniano, Benjamín, Emilia, María Nelly, Matilde, Laura) y su esposa, Isolina Zavalía.

¿A través de qué estrategias pudo la empresa adaptarse al entorno de crisis?

La firma había realizado inversiones importantes en la extensión de los cañaverales, montos que no pudieron ser amortizados al entrar en vigencia la normativa que imponía el arbitraje presidencial sobre la obligación de moler caña ajena. Así, el ingenio San José tuvo que dejar gran parte de la caña propia sin cosechar para evitar las multas, con las graves pérdidas económicas que eso trajo aparejado. En 1926 el porcentaje de caña propia molida era del 74% que fue disminuyendo progresivamente hasta el 55% en 1930. La tendencia continuó el descenso en los años cincuenta hasta el 36% de utilización de materia prima propia en 1950 y el 40% en 1952.⁸ Esto evidencia el fuerte impacto del Laudo Alvear porque el triunfo de los cañeros independientes y el predominio de los minifundios en toda la provincia se consolidó en el largo plazo.

Otras empresas azucareras analizadas por Moyano (2015), Los Ralos y Santa Bárbara, más integrados verticalmente iniciaron la cosecha con su propia materia prima en 1926, en plena crisis y por ello pudieron reducir los costos de producción y amortizar el incremento del precio de la caña derivado del Laudo (p. 165)⁹. Está claro que la misma estrategia seguida por AJF ha sido un acierto, visto

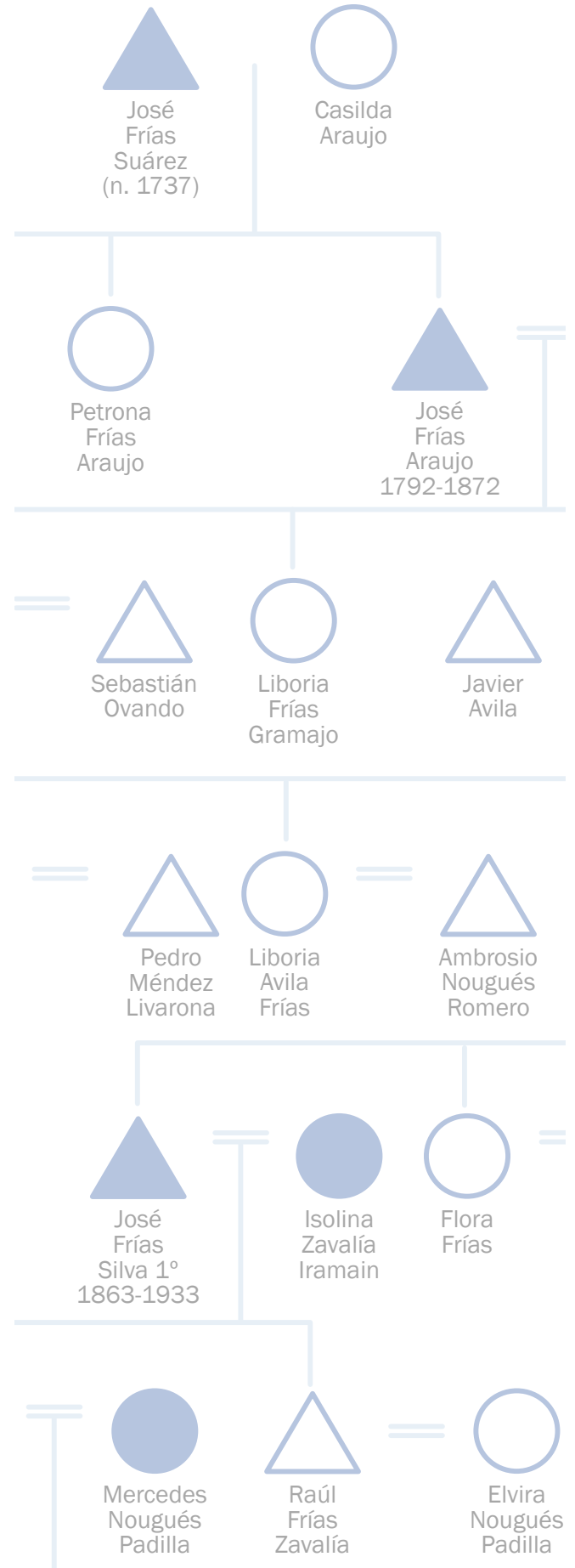
7. Las últimas crisis se produjeron por el reemplazo del cultivo de caña criolla por la variedad Java con mejor rendimiento y mayor riqueza sacarina y esto provocó la duplicación de la producción de 1920 a 1925.

8. S.A. Azucarera Justiniano Frías. Actas de Directorio (S.A.A.J.F.A.D.) Fs. 29, 26, 68,75.

9. El autor señala datos de producción con caña propia: Los Ralos: 1927, 81% y 1930, 89%. Santa Bárbara: 1927, 84% y 1930, 88%.

que el capital societario en 1927 se conformaba de dos millones de pesos m/n y al refundarse la compañía -ocho años más tarde- la suma ascendía a tres millones.

Entonces se produjo la reconversión societaria de comandita a S.A. con la denominación Azucarera Justiniano Frías y Cía., a los dos años de la muerte de su titular José Frías Silva 1° (1933)¹⁰. De este modo, seguía el mismo derrotero de las empresas azucareras que desde los últimos años del siglo XIX se habían transformado de Comandita a S.A., al ocurrir el deceso de uno de los socios primigenios. Otro patrón de comportamiento análogo en estas sociedades está dado por la incorporación de los parientes políticos. Ingresaron a la sociedad Carlos María Terán, esposo de Carmela Frías, Guillermo Terán, esposo de Apolinaria Frías, Pedro Chenaut, esposo de Lastenia Frías y Guillermo Rusiñol Frías, hijo de M. Flora (que pertenecía a la antigua sociedad, pero había vendido sus acciones a su padre). Con ellos la sociedad alcanzó los 27 accionistas¹¹. (Ver Cuadro 1) Asimismo, las tres hermanas casadas cedieron a sus maridos 10 acciones a cada uno, requisito exigido por el estatuto para permitirles el ingreso al directorio. De este modo, los lazos parentales se convirtieron en la única vía de acceso para la compra de acciones de la firma, quedando excluidos los inversores foráneos (Moyano, 2015, p.109). En este sentido, lo que señala Moyano (2011) para el caso de la empresa Avellaneda & Terán (A y T) es asimilable a la familia Frías Silva: “puede vislumbrarse el interés por preservar no sólo la empresa en la familia, sino también introducir la familia en la empresa”. (p. 83) Encontramos aquí otra estrategia de perdurabilidad de la empresa en tiempos de crisis, es decir, resguardar el patrimonio empresarial al interior de la familia, posibilitado por la reconversión de la compañía en S.A.



10. Fue Gobernador de la provincia (1909-1913) y ocupó numerosos cargos públicos: edil de la capital de Tucumán, senador provincial, presidente del Senado (1905), presidente de la Convención Constituyente (1907) Diputado nacional (1908).

11. Acta Constitutiva de la Sociedad (A.C.S.) Escritura N° 127 Escribanía Roque Pondal f.3-6

Cuadro 1. Acta Constitutiva AJF (1935). Socios y acciones					1946
Parentesco	Socios accionistas	Valor de acciones	Porcentaje	Directorio	
Con José Frías Silva 1° (+)		En \$ m/n			
Hermana	Clementina Frías	368.000	12,27%		
Hermana	Eloísa Frías	364.000	12,13%		
Hermana	Lastenia Frías De Chenaut	354.000	11,80%		404.000
Hermano	Ricardo M. Frías	340.000	11,33%	Presidente	
Hermana	Julia Frías	314.000	10,47%		358.000
Hermana	Neptalí Frías	312.000	10,40%		365.000
Hermana	Apolinaria Frías De Terán	276.000	9,20%		326.000
Hermana	Carmela Frías De Terán	204.000	6,80%		254.000
Viuda	Isolina Z De Frías Silva	92.000	3,07%		
Viudo de M. Flora (hermana)	Antonio Rusiñol	57.000	1,90%	Vocal 1°	
Hija de M. Flora	Josefina Rusiñol Frías De Novillo Sarav	43.000	1,43%		
Hija de M. Flora	Rosario Rusiñol Frías De Novillo Corb	43.000	1,43%		
Hijo de M. Flora	Dr. Ernesto Rusiñol Frías	34.000	1,13%		
Hija de M. Flora	María Flora Rusiñol Frías	29.000	0,97%		
Hija	Emilia Frías Silva De Posse	15.000	0,50%		
Hija	Matilde Frías Silva De Zavalía	15.000	0,50%		
Hija	María N Frías Silva De Correa Uriburu	15.000	0,50%		
Hija	Laura Frías Silva De Paz	15.000	0,50%		
Hijo	Dr. Jose Frías Silva 2°	15.000	0,50%	Vicepresidente	
Hijo	Justiniano Frías Silva	15.000	0,50%		
Hijo	Dr. Raúl Frías Silva	14.000	0,47%		
Hijo	Dr. Eduardo Frías Silva	14.000	0,47%		
Hijo	Benjamin Frías Silva	14.000	0,47%		
Esposo de Carmela	Carlos M. Terán	10.000	0,33%	Síndico	
Esposo de Lastenia	Pedro Chenaut	10.000	0,33%	Síndico supl.	
Esposo de Apolinaria	Guillermo Terán	10.000	0,33%	Vocal 2°	
Hijo de M. Flora?	Guillermo Rusiñol Frías	8.000	0,27%		
	Total	3.000.000			
Nieto	José "Pepe" Frías Silva 3°				324.000

6. EL GOBIERNO DE LA FIRMA Y LA SUCESIÓN EMPRESARIAL

El traspaso de la empresa de una generación a otra conlleva el peligro de la dispersión del poder y el control del gerenciamiento empresarial ¿A través de qué mecanismos los primeros accionistas de la empresa pudieron mantener el gobierno de la firma dentro de la familia, evitando la dispersión del poder más allá del relevo generacional?

El primer directorio de AFJ quedó conformado por seis accionistas, todos ellos hombres. Aunque las mujeres eran las socias mayoritarias fueron excluidas de la gestión de la empresa. Otra similitud con las empresas del sector. No obstante, el papel desempeñado por las mujeres fue decisivo en momentos clave de la trayectoria de la empresa, lo que constituye una de las singularidades de este caso.

Con la defunción de José Frías Silva 1º, su hermano Ricardo Frías aparecía como único candidato a ocupar la presidencia de la sociedad, ya que la misma generación estaba integrada solo por mujeres. La vicepresidencia recayó en el primogénito del finado, José Frías Silva 2º. Los dos vocales, el síndico y suplente se repartieron entre los tres cuñados de Ricardo y un sobrino. En este sentido, se verifican dos de los criterios en consonancia con Barbero y Lluch (2015) para identificar empresas familiares, es decir, la existencia de dos miembros de la familia en el directorio y uno de cada generación como mecanismo para asegurar la continuidad (p. 220). En el directorio, las acciones de los cuñados, es decir los parientes políticos sumaban un 3% del total, mientras que las acciones del presidente y vice -tío y sobrino- con vínculos consanguíneos reunían el 11,5%. Este fue un mecanismo recurrente para mantener el gobierno de la firma resguardado al interior de la familia, de tal modo que las decisiones claves de la empresa quedasen -en última instancia- bajo el dominio del grupo primigenio. Pero no solo las acciones se reservaban exclusivamente para los familiares directos de los fundadores de la sociedad, sino que además, el presidente del directorio desempeñaba las tareas de Administrador del ingenio, indefectiblemente. Otro instrumento legal para preservar la propiedad y el control de esta y otras empresas azucareras, que se ha encontrado en reiteradas ocasiones, es una cláusula legal mediante la cual las acciones eran nominales y sólo podían ser transferidas con autorización del directorio, excepto en caso de herencia. Así, el directorio se colocaba en el centro de la escena en la adjudicación o no de acciones.

Por último, el patrimonio empresarial estaba protegido porque las accionistas mayoritarias que reunían el 45% del paquete accionario estaban representadas por las cuatro hermanas solteras (Clementina, Eloísa, Julia, Neptalí) que por su avanzada edad y estado civil resultaban una garantía de preservación y control de la empresa. Esto representa una de las particularidades de esta empresa azucarera

En relación a la organización interna de las empresas Azucarera J. Frías y Avellaneda & Terán se observan dos diferencias fundamentales. Una, respecto al papel del consejo administrativo y la otra, a la periodicidad de dos años de los cargos del directorio, ambos establecidos de forma explícita en los estatutos de A y T, no así en AJF. En cuanto a lo primero, el consejo funcionaba casi como el directorio pero sin las formalidades de este, lo que le otorgaba visos de transparencia (como publicidad de actos, memorias asentadas, convocatoria anticipada a reuniones). Por lo tanto, sus actividades se realizaban en el espacio informal, los fines de semana, en las visitas al ingenio donde se intercambiaban opiniones y se tomaban decisiones sobre la marcha de la empresa familiar. Al frente de la institución se mantuvo -inalterablemente- el líder de la empresa (Moyano, 2011, p.89). Por el contrario, en AJF no existía tal consejo, solo el directorio cumplía las funciones de cuerpo consultivo con voz y voto. En relación a la periodicidad de los cargos del directorio, el requisito no se había establecido, o por lo menos no se practicaba. Tanto que a lo largo de 20 años (1935-1955) los miembros del directorio no se movieron de sus cargos, excepto a los pocos meses de constituida la S.A. Debido al fallecimiento del presidente Ricardo Frías asumió el cargo su sobrino el vicepresidente José Frías Silva 2º y se incorporó el hijo del finado, Ricardo "Keko" Frías.

Sin embargo, más allá de las diferencias formales del funcionamiento de ambas empresas, lo cierto es que los líderes se mantuvieron a la cabeza por largos períodos, ya sea del directorio o del consejo, con una impronta muy personalista y en el caso de AFJ, claramente autoritaria, como se analizará.

Moyano (2015) ha señalado que la gerencia de las empresas azucareras tucumanas se mantuvo en manos de los propietarios y la incorporación de algunos familiares en el momento previo del traspaso generacional era una constante, al menos en los casos de las empresas A y T y Santa Lucía (p.176). Desde la dirección se planificaba "uno de los procesos más traumáticos de la vida de las empresas familiares con administración personal: la transición de una generación a otra en los puestos gerencia-

les” (Moyano, 2011, p. 89). Los jóvenes se iniciaban como sub-administradores del ingenio y luego de un breve período se incorporaban al directorio de la empresa. La empresa AJF viene a confirmar este comportamiento con el caso de José Pepe Frías Silva 3° que ocupó dicho cargo en 1949 y en un vertiginoso ascenso, patrocinado por su padre, en 1955 ingresó al directorio, como consecuencia de un largo conflicto familiar, como se analizará.

No obstante hay una diferencia fundamental en el traspaso generacional entre estas firmas. Mientras que en A y T y Santa Lucía la sucesión le otorgó estabilidad y cohesión a la empresa y a la familia, en AJF, se tornó fuente de conflicto, rompió la unidad familiar y dividió al directorio. Pepe pronunciaba que había llegado a disputar el control de la empresa a los potenciales gerentes, es decir, los primos de su padre.

Cabe preguntarse si en las empresas A y T y Santa Lucía el traspaso generacional estuvo exento de conflictos debido a la continua reelección de los directorios, como reflejo de la conformidad de los accionistas sobre su desempeño y la cohesión del grupo familiar, según afirma Moyano (2011, p. 90), o por el contrario, las sucesiones fueron verdaderos espacios de disputa pero no quedaron testimonios de las mismas en los archivos familiares, ni empresariales. En el caso bajo estudio el relevo generacional se tradujo en una escandalosa lucha abierta por el poder, en consonancia con una vasta literatura que describen a la transmisión del liderazgo como proceso traumático, experiencia agónica y una de las mayores causas de fracaso de las empresas. (Colli, Fernández, Rose, 2003, p.33-34).

Pero antes es necesario analizar de qué manera la familia fue construyendo al futuro líder desde su mismo nacimiento, como tarea colectiva.

7. DISEÑAR UN LÍDER EMPRESARIO DESDE LA CUNA

En familia Frías Silva la transmisión de valores y el liderazgo empresarial estaban prácticamente impuestos desde la cuna. El primogénito varón era llamado “José” –inexorablemente- y heredaba el mandato familiar de preservar el patrimonio y control de la firma en el sentido más amplio. En él se concentraría todo el poder de la empresa, es decir, se convertiría en el administrador del ingenio, el presidente del directorio y el mayor accionista.

La elección del futuro líder empresarial recayó invariablemente en JFS 1° (1863) hasta JFS 4°

(1951) en la actual sexta generación. Como si se tratara de un heredero al trono monárquico, el elegido futuro líder recibía la formación para conducir los rumbos de la empresa desde su infancia. De esto puede dar testimonio la decisión del abuelo JFS1° que obligó a su nieto “Pepe” a la temprana edad de 12 años a abandonar el seno familiar para vivir con sus tías abuelas. Sin duda, había una intención encubierta en esa imposición de alejar al hijo de su núcleo familiar. Posiblemente, el abuelo -con el consentimiento del padre- pretendía afianzar los lazos familiares del niño que se convertiría en el líder de la empresa y que servirían para fortalecer su poder dentro de la firma.

Las tías abuelas solteras, tres de las cuatro ricas accionistas que mencionáramos antes, por esas épocas rondaban los 80 y 90 años y ante la inexistencia de hijos propios debían decidir a quién legar un tercio del paquete accionario (33%). Precisamente, eso constituía una de las especulaciones del abuelo, que las tías transfiriesen las acciones al sobrino nieto que habían criado como un hijo desde la niñez. Asimismo, ellas jugaban un rol primordial para dirimir conflictos internos en la empresa y podían inclinar la balanza a favor de los intereses de Pepe, como ya había sucedido con Ricardo. “El poder [en la empresa] de mi padre se sustentaba en base al apoyo de mis tías abuelas Neptalí, Eloísa y Julia Frías con el 33% del capital”¹². Quizás, otra estrategia de perdurabilidad que encontramos a través de los mecanismos de gestión y control del poder

La fuente que ha permitido acceder al conocimiento de estos acontecimientos es una carta del propio Pepe a sus hijos en los últimos años de su vida –a modo confesional- en la cual da testimonio del derrotero de sus negocios y su vida privada lo que ayuda a reconstruir su trayectoria empresarial.

La hipótesis de la intencionalidad del abuelo por estrechar, de una manera interesada, los lazos entre el sucesor y sus tías abuelas, se refuerza con el relato de Pepe sobre sus temores de juventud. Recordaba que su padre exhortaba a los accionistas a mantenerse unidos como único medio para maximizar los beneficios empresariales. La desintegración familiar era una amenaza latente y Pepe lo expresaba de este modo: “llegaría el momento que haría eclosión con resultados funestos para la empresa. Mientras mis tías vivieran no había problema, pero ¿qué pasaría

12. Carta de José Frías Silva a sus hijos (en adelante, Carta JFS) 2000, p. 2

cuando estas murieran? Mil veces me hacía esta pregunta y la respuesta era la misma: Adiós empresa”¹³.

Lo que interesa es constatar que el objetivo del abuelo se cumplió, al menos en los dos tercios de las herencias, ya que dos de las tías abuelas, efectivamente, dejaron todas las acciones en herencia a Pepe.

7.1. El ascenso de Pepe: “conseguir más acciones”

En 1946 cuando JFS 3° heredó todo el paquete accionario de Eloísa, una tía abuela (el 10% de las acciones de la empresa). Por ese entonces, tenía 22 años y en las postrimerías de su vida, reflexionaba que ese hecho había cambiado por completo su destino. Abandonó la carrera de abogacía en cuarto año, que cursaba en Buenos Aires, porque de lo contrario les hubiese facilitado el camino a la sucesión a los tíos. Así lo afirmaba: “seguir estudiando para que me dijeran Doctor en una profesión que nunca ejercería y hacerle el campo orégano a otros dentro de la empresa, me parecía un disparate y así se lo hice saber a mi padre”¹⁴. Se puede apreciar que a diferencia de Eudoro Avellaneda (h) de A y T, quien sí se graduaría de abogado, Pepe no continuó la vía de la profesionalización como algunos futuros líderes. En él primó la urgencia por disputar el poder.

Por ese entonces, se habían producido algunos cambios entre las grandes accionistas, que poseían entre 404 y 254 acciones, representadas por las cinco tías abuelas (tres casadas y dos solteras). Pepe, con las acciones heredadas había logrado ubicarse entre ellas con 324 acciones. Unos años antes de su muerte, repensaba ese momento clave en estos términos: “cumplí el primer objetivo Convertirme en hijo de mi bisabuelo”¹⁵. Efectivamente, las acciones borran las distancias generacionales y Pepe se transformó en el mayor accionista tras el deceso de sus tías abuelas casadas¹⁶.

Sin embargo, en la competencia con su tío Rusiñol por el control de la empresa, necesitaba concentrar más acciones. La estrategia utilizada consistió en lograr que su esposa, Emilia Zavaleta, perteneciente

a una de las familias más ricas, vendiese todas sus propiedades e invirtiera en acciones de la empresa¹⁷. “Sin dudar un instante, pese a todas las interesadas opiniones, puso a disposición todos sus bienes [de Emilia] para manejarlos de acuerdo a mi criterio. Ante tamaña actitud de desprendimiento mi responsabilidad era muy grande y resolví afrontarla”¹⁸. Pero la forma de sociedad cerrada con acciones nominativas de la compañía azucarera y el mecanismo de compras de acciones, una por una, representaba un escollo que debía salvar para conseguir sus objetivos.

Por ello, hacia 1951, utilizó una nueva maniobra que consistía en un intercambio de 100 acciones de su esposa en la compañía azucarera Santa Lucía por igual cantidad que poseía su tía abuela, Lascenia, en dicha compañía. Esta a su vez, era socia principal de AJF. Las acciones en una y otra empresa no tenían el mismo valor. En la compañía Santa Lucía, propiedad de Avellaneda y Terán, entre otros, con seis millones de pesos de capital social, las acciones estaban valuadas al doble que las de AJF, con tres millones de pesos. Sin embargo, a Pepe no le importaba perder dinero en el intercambio, sino la consolidación de su posición en la empresa ya que a sus 318 acciones se sumaron las 165 de Emilia y entre ambos alcanzaron las 483. Con el 16% del paquete accionario de la firma eran los mayores propietarios. Y así recordaba Pepe la maniobra: “Conseguí lo que buscaba ya que la opinión pública hablaba del brillante negocio que había hecho Lascenia y yo quedaba como un reverendo idiota”¹⁹.

Su liderazgo como accionista es más impactante al constatar la edad Pepe y Emilia; tenían 27 años y las edades de las cuatro restantes socias mayoritarias fluctuaban entre 75 y 95 años.

7.2. Disputar el control: “comenzar la guerra”

Los conflictos intrafamiliares no tardaron en estallar a medida que Pepe escalaba con prácticas viciadas

13. *Ibid*, p. 2

14. *Ibid*, p. 3

15. *Ibid*, p. 3 subrayado en el original

16. El reparto del paquete accionario se fragmentó de la siguiente manera: tres herederos poseían 130 acciones cada uno, cuatro con 65 acciones cada uno y cinco con 50 acciones cada uno.

17. “En 1949 tuve el gran golpe de suerte con vuestra madre que además de ser buena familia y rica tenía la rara virtud de ser una de las mujeres más monas del país condición muy rara de encontrarse unidas a las anteriores”. Se está realizando el relevamiento de todas las propiedades de Emilia Zavaleta para continuar esta línea de investigación.

18. Carta JFS p. 5

19. *Ibid*, p. 5

y poco transparentes, desde su simple cargo de subadministrador. Éstas generaban desconfianza en un grupo de accionistas del directorio liderado por su tío, Antonio Rusiñol, que comenzó a denunciar toda serie de irregularidades en la gestión. La reconstrucción del enfrentamiento a lo largo de seis años, que produjo la primera fractura al interior de la firma ha sido posible gracias al hallazgo de los relatos de ambos protagonistas sobre la disputa. Por un lado, las Actas de las asambleas de accionistas, donde Rusiñol denunciaba las anomalías -en tiempo real- y las respuestas de JFS, y por el otro, la carta de este que escribiera 60 años después del conflicto.

Pepe, evocaba el conflicto y confesaba haber “comenzado la guerra” a algunos socios de la empresa, verdaderos obstáculos para sus planes de ascenso “quienes no vacilaron en usar todo tipo de armas”. En realidad, la frase describía su propio proceder, como se analizará.

Reconocía que “hasta esa fecha me había dedicado a debilitar la postura de Antonio Rusiñol comprando las acciones a sus hermanos”. Líder de la oposición dentro de la familia y la empresa, su lado flaco estaba dado por las deudas que lo habían posicionado como el mayor moroso de los accionistas²⁰. En realidad, el argumento fue un pretexto que Pepe utilizó no sólo para debilitarlo, sino al mismo, para provocar reformas estructurales en la compañía de manera arbitraria.

En primer lugar, los 76.000 surcos de cañaverales que poseía la empresa estaban divididos en cinco colonias, una por cada línea descendiente de la familia que eran administradas por Ricardo Frías(h), Antonio Rusiñol, Guillermo Terán, Raúl Frías Silva y Alfredo Terán²¹. Por su propia naturaleza, el sistema del colonato generaba deudas en forma continua:

Todos tenían saldos deudores, pero el que batía todo un record era Antonio Rusiñol... fue allí donde dije ¡Basta! Usando como pretexto el *slogan* peronista que la tierra es de quien la trabaja que podía ser un peligro para la empresa, máxime existiendo

la ley de aparcería rurales decidí liquidar el Colonato y manejar el cañaveral por administración... bajo una sensación de tranquilidad aparente comencé la guerra que duraría seis largos años”²².

Sin escrúpulos revelaba de qué manera había despojado del control de las tierras a sus familiares y de los ingresos que eso representaban. Sin previa consulta a los accionistas y de forma unilateral, la administración/explotación de las tierras quedó bajo su dominio personal, en su rol de subadministrador del ingenio. Queda claro que la cuestión de las deudas del colonato fue una mera excusa para poner bajo su órbita las tierras del ingenio.

Por otro lado, se ha investigado el origen de las deudas de Rusiñol y la realidad contradice los supuestos de Pepe ya que no existía relación alguna con el colonato. El pasivo derivaba del préstamo que le hiciera la empresa, en 1927, para rescatar de la crisis financiera a su hermano, Guillermo. La amenaza de cobro de los acreedores significaba el peligro del ingreso de extraños a la sociedad. Por lo tanto, el directorio resolvió separar a Guillermo de la firma y otorgar el préstamo a Antonio, con el fin de preservar el patrimonio de la compañía.²³ Los socios reunidos en asamblea confirmaron esta versión y acusaron al presidente JFS (p) que “conociendo el hecho no hubiera intervenido para que su hijo no vertiera las falsedades presentadas con evidente mala fé con el fin de perjudicar moralmente a Rusiñol”²⁴. La animadversión iba creciendo no solo por el hijo, sino también por el padre.

8. MECANISMOS FRAUDULENTOS, PRÁCTICAS VICIADAS Y DESORDEN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.

Se considera que las disputas por el poder en el relevo generacional es uno de los aportes origina-

20. Carta JFS p.3 sus acciones representaban 47.000 \$ y su pasivo era de 131.479 \$ (abril de 1949)

21. Régimen del Colonato era la institución de fines del siglo XIX, que se creó para la explotación descentralizada de los cañaverales de los ingenios. El ingenio cedía las tierras a los parientes, a cambio de una especie de renta, para desentenderse de la tarea compleja de la organización de la producción agraria, que implicaba gran cantidad de mano de obra porque todavía no se había mecanizado.

22. Carta JFS p.4

23. S.A.A.J.F.A.D. Cuenta con asiento en escritura pública 14.12.1927. Crédito por valor de 38.500\$ y con amortización anual total 10.000\$

24. S.A.A.J.F.A.D Ricardo Frías (h) fs. 148/9. Josefina Rusiñol de Novillo Saravia, hermana de Antonio y Guillermo, daba testimonio que la acusación sobre Antonio de aprovechar la mala situación financiera de Guillermo era falsa y que las acciones se compraron con dinero prestado por el ingenio por pedido de José y Ricardo. Así, ella desmentía a su propio esposo, el escribano utilizado por Pepe para dar un testimonio falso. Fs. 150

les de este trabajo a los estudios empresariales del sector azucarero. Es por eso que se realiza un análisis exhaustivo del largo conflicto. En consonancia con Almaraz y Ramírez (2018), este caso refleja cómo el parentesco se recorta para incluir o excluir a parientes que no son funcionales o que presentan conflicto, y se comprueba que las redes de parentesco son flexibles y cambiantes de una generación a otra. (p. 44)

¿Cuáles eran las verdaderas razones de la persecución de Pepe a Rusiñol? ¿Por qué le había declarado la guerra a él y todos los socios que lo secundaban?

Entre 1952 y 1955 los miembros del directorio A. Rusiñol, R. Frías (h) y L. Terán denunciaron –repetidamente– el manejo fraudulento de la empresa y las anomalías que perpetraban en su propio beneficio el presidente y el administrador, los JFS, padre e hijo. Las cuantiosas irregularidades que transgredían todo tipo de normativas han sido tipificadas según las imputaciones de la siguiente manera:

- a) Medidas para beneficio personal del presidente y administrador, en detrimento de los intereses de los socios
 - Manejo de fondos societarios para la adquisición de acciones a fin de obtener mayoría en las asambleas
 - Extracciones ilimitadas de fondos por parte de directores, presidente y administrador a cuenta de posibles utilidades y honorarios, aún en momentos de serias dificultades financieras de la compañía.
 - Cancelación ficticia de saldos deudores en fecha próxima a la reunión de asamblea y retiro inmediato de los mismos fondos al iniciarse el nuevo ejercicio.
- b) Abuso de poder por prescindencia del directorio en las siguientes cuestiones:
 - Canje de acciones nominales por títulos al portador, sin revisión del contador y sin firma, lo que transgredía las normas del Código de comercio
 - Divorcio de hecho entre directorio y presidencia por terquedad del presidente y su “proceder de forma dictatorial”
 - Designación de personal jerárquico y/o subalterno sin consentimiento
 - Celebración de contratos de compra y venta de productos industrializados (azúcares y alcoholes) muy costosos.

- Disposición de fondos de la sociedad para adquisición de compra de automotores y reincidencia contra advertencia de directorio
- c) Inobservancia del Estatuto Societario, razón del desorden técnico-administrativo
 - Desaparición de documentación importante: Libro de Registro de Accionistas, Acciones de canje de la Caja de seguridad, Carpeta de correspondencia de compradores de alcoholes.
 - Atraso en el registro de los libros de la sociedad, actas de directorio, inventarios.
 - Balances de utilidades, de activos y pasivos no presentados entre 1949-1954.
 - Desorden administrativo: largos períodos de vacancia del cargo de contador; “deficiente vigilancia y contralor que provoca pésima calidad de producción y su decomiso por bromatología”, es decir, falta de control en el proceso fabril y falta de designación de personal²⁵.

La inexistencia de documentación y las reiteradas ausencias del presidente a la sede de la sociedad llevó a sospechar de un virtual cambio de domicilio de la empresa. Además, Rusiñol advirtió que las transferencias asentadas en el libro de acciones nominales coincidían con los débitos en cuentas corrientes de JFS padre e hijo en 1944, 1949, 1950. Por lo tanto, se desviaban fondos de la sociedad a las cuentas privadas del presidente y el administrador.

Queda claro que Rusiñol había puesto al descubierto todas las artimañas y desnudaba el gerenciamiento viciado y tramposo de la gestión de ambos JFS. Ahí radicaban los verdaderos motivos de la persecución de Rusiñol.

De este modo, respondía JFS (h) a un miembro del directorio con la amenaza de dejarlo fuera de la empresa, lo que finalmente llevo a cabo:

La única misión de Rusiñol como secretario rentado es la de refrendar la firma del presidente cumpliendo sus órdenes en carácter de ejecutor de las disposiciones del director. [Por ello] se solicita se lo llame al orden en caso de que siga obstaculizando la marcha normal de la sociedad,

25. S.A.A.J.F.A.D. Fs. 81, 116, 117, 120, 122, 125, 128, 169, 170

se tomará otras medidas más severas, como la separación el cargo.

Por otro lado, Pepe le minimizaba la acusación sobre el desvío de fondos al sostener que era una práctica antigua de la empresa:

En cuanto a la extracción de dinero... mía y de mi padre, que se quiere hacer aparecer con un cariz de gravedad extrema que no tiene... debo señalar que es una práctica inveterada en la compañía... procedimiento del que hicieron uso sus detractores y sus familiares. Si a Rusiñol le parece una irregularidad en el año 1955, ¿por qué no le pareció antes? Tiene temor a no ser reelecto a su cargo de director en la próxima asamblea, ha perdido la confianza de los accionistas en sus maniobras aviesas que crean confusión... Este director y [sus seguidores]... celosos defensores de la Sociedad, se han sacado la careta y se han mostrado tal cual son: resentidos sociales y malos perdedores²⁶.

La respuesta de Rusiñol fue contundente. Reconoció que había existido en la sociedad dicha costumbre pero “con cierta tolerancia”. Estaba denunciando los enormes honorarios de 403.066 \$ del presidente y de 138.986 \$ del administrador. “Esto es haber hecho uso y abuso del dinero de la sociedad”²⁷. Asimismo, negaba haber perdido la confianza de los accionistas, ya que había obtenido el apoyo de ellos, cuando propuso apartar de sus cargos al presidente y administrador (padre e hijo) y reemplazarlos por un profesional, sin lazos familiares, que ordenara el descalabro administrativo y financiero... “De haber perdido la confianza sería por no hacerlo antes esperando que las cosas se arreglaran amigablemente”²⁸.

La suerte estaba echada. Se había convocado la asamblea donde se presentarían los balances postergados de los períodos entre 1949 y 1954, tantas veces prometidos por el presidente. Los socios exigían la presencia de un fiscal de gobierno por la delicadeza de los asuntos a tratar y “el pedido de un grupo de accionistas que se requiera

intervención de la sociedad”²⁹. Lamentablemente, el acta de la asamblea correspondiente ha desaparecido del libro del directorio; sólo una escueta nota, dos días posteriores, en la que el Presidente informaba que en la última asamblea ordinaria se aprobó por unanimidad de los accionistas presentes -el 95% del capital social- la memoria, el balance general y las cuentas de ganancias y pérdidas del ejercicio que cerró en 1955³⁰. Esto lleva a pensar que la desaparición del acta es una irregularidad más, que se suma a larga lista de denuncias de Rusiñol.

El nuevo directorio quedó conformado con JFS (p), presidente, Arq. Justiniano Frías, vice-presidente y vocales Emilio Terán Frías, Joaquín Zavalía (yerno de Ricardo Frías Silva) y JFS (h). En el cargo de secretario rentado del directorio que ocupaba Antonio Rusiñol, pero debido a su inasistencia a la reunión, se designó *ad hoc* a Pepe, quien además de ocupar dos cargos simultáneos, ascendía un importante escalón en el control de la compañía; de administrador a miembro del reducido directorio, verdadero núcleo de poder.

Con un claro golpe desde la gerencia, padre e hijo desarticulaban al grupo opositor que había destapado los mecanismos fraudulentos y las prácticas viciadas en la empresa.

Aproximaciones al desenvolvimiento de la compañía

¿Puede sumarse AFS al grupo de empresas familiares eficientes? Para responder, es necesario el análisis del desenvolvimiento de la compañía, de su performance. Esa investigación que considera balances, distribución de utilidades, diversificación productiva, inversiones inmobiliarias y el desempeño de los resultados económicos se encuentra en su etapa final, pero sobrepasa los límites de este trabajo por cuestiones de espacio. Por tanto, aquí se sintetizan algunas aproximaciones al respecto.

La serie sobre división de utilidades que se ha podido reconstruir en esta etapa de la investigación no está completa, pero con los datos que se han obtenido es posible analizar el desenvolvimiento económico de la firma entre 1935 y 1950.

26. S.A.A.J.F.A.D. Fs.130, 131. agosto 1955 La pregunta se refiere a las deudas de Rusiñol con la empresa, ya explicada.

27. S.A.A.J.F.A.D. Fs. 145 agosto 1955

28. S.A.A.J.F.A.D. Fs. 147 agosto 1955

29. S.A.A.J.F.A.D. Fs. 164 setiembre 1955

30. S.A.A.J.F.A.D. Fs. 166 setiembre 1955

Cuadro2. Balance de la sociedad. Distribución de la utilidades (pesos m/n)

	1935	1936	1937	1938	1939	1946	1947	1950
Dividendos de las 3000 acciones	90\$ c/u	60\$ c/u	80\$ c/u	80\$ c/u	70\$ c/u	120\$ c/u	120\$ c/u	
Total de beneficios empresariales	270.000	180.000	240.000	240.000	210.000	360.000	330.000	300.000
Costos empresariales:								
Honorarios del presidente 7 %	27.610	24.067	30.483	23.619	22.589	39.451	37.030	85.619
Honorarios del directorio 7.5 %	29.583	25.786	32.660	25.306	24.202	42.269	39.675	
Honorarios administrador del ingenio 2%	7.888	6.876	8.709	6.748	6.454	11.271	10.580	
Honorarios administrador estancias de tafi del valle	1.172	1.287	1.157	1.832	1.825	11.271	2.400	
Bonificación de empleados	9.745	10.000	14.000	14.000	14.000	30.048	38.735	
Lastenia f de chenaut 1/3 de util. Caspinchango.				2.782				
Reserva legal 2%	7.888	6.876	8.709	6.748	6.454	11.271	10.580	9.152
Previsión socialp/jubilación personal obrero						65.535		
Pago impuestos a los réditos							60.000	54.000
Fondo de reserva extraordinario (absoluto)	40.553	88.927	99.754	16.385	37.177			8.562
Fondo de reserva extraordinario (relativo) (%)	11	26	23	5	12	0	0	2
Total	353.889	343.821	435.474	337.423	322.703	563.589	529.000	457.630
Porcentaje de beneficios del total (%)	76,29	52,35	55,11	71,06	65,07	63,80	62,30	65,50

Elaboración propia sobre la base de Actas de Directorio. Fs. 3, 9, 16, 17, 21, 22, 26, 29, 31, 32, 38, 53, 59, 69

Por otro lado, el dividendo de las acciones y el Fondo de Reserva Extraordinario eran las variables de ajuste. El directorio podía proponer a la asamblea el incremento del fondo para amortizar el pasivo, a fin de prever cualquier contingencia de la empresa. Así sucedió en 1936 y 1937 con el aumento del 26% y 23%, respectivamente, en detrimento de

los beneficios a repartir³¹. Por el contrario, en 1938, se acordó la retención solo del 5% para el fondo de reserva, lo que repercutió en el incremento del 71% de las ganancias distribuibles.

Quizás, en esos primeros años desde la conformación de la S.A., el directorio perseguía acumular los beneficios a través del fondo para capitalizar la

31. S.A.A.J.F.A.D. Fs.16,17,20,21,22

firma y lograr un colchón amortiguador frente a las crisis que había soportado la industria azucarera. Como advierte Moyano (2015), la confianza les permitió el consenso necesario, bien para afrontar políticas expansivas de cierto riesgo o bien para retener dividendos en momentos difíciles y afrontar la consiguiente privación de beneficios (p.173).

La llegada del peronismo al poder produjo un fuerte impacto en las finanzas de la compañía. En los años 1946, 1947 no se reservaron dichos fondos, y en 1950 se retuvo solo un 2%³². El dinero que se podría haber ahorrado en el fondo de reserva se destinó a los gastos sociales que imponía la nueva política socio-laboral del peronismo. El sistema de previsión y seguridad social, sumado a la jubilación para el personal obrero del ingenio y del surco, además del aumento salarial, la cobertura médica las campañas de desinfección en los ingenios, los gastos en dispensarios de salud y educación en las colonias de los ingenios, conformaban algunas de las nuevas erogaciones que debían desembolsar las compañías azucareras en la Argentina peronista.

Las quejas constantes de los accionistas llenaron cientos de páginas de las Actas de asambleas

El decreto 26305/47 ha establecido el régimen económico y de trabajo de la industria azucarera para la zafra 1947. El precio del azúcar como de la caña hay sufrido un gran encarecimiento como consecuencia de los nuevos salarios y mejoras en las condiciones de trabajo del obrero de fábrica y de surco y de los empleados administrativos... la ley 2018 fijó el vencimiento fijando multa de 50.000 pesos a los ingenios para la organización sanitaria. La exigencia de esta ley es de tal magnitud que hace gravitar sobre la industria la totalidad de las obligaciones inherentes a la salud pública. El decreto 26305 que fija la compensación por concepto de industrialización y mayor costo de producción de caña no ha previsto la enorme erogación de la ley 2018. Declaramos la inconstitucionalidad de esta ley... Nuestra casa ha mejorado el servicio de asistencia médica y enfermería invirtiendo fuertes sumas, se ha costado un médico residente en la localidad, enfermeros, parteras, la campaña de exterminio de mosca y mosquito, y provisión de agua potable, instalación de cámara séptica y retretes individuales para cada habitación³³.

Efectivamente, los datos que disponemos permiten confirmar el impacto, en AJF, de las políticas salariales impulsadas por el peronismo. Por ejemplo, si se compara la década de 1930 donde la bonificación se mantuvo entre el 2,5% y el 4% y trepó al 5 y 7 % en 1946 y 1947, respectivamente. No obstante, a pesar de las nuevas erogaciones impuestas por la política social peronista, las distribuciones de utilidades no se vieron disminuidas en la misma proporción; por el contrario, los beneficios de la empresa se mantuvieron, a finales de los años de 1940, entre el 62% y 66% como en 1939, o incluso superaron a los porcentajes de 1936 y 1937³⁴.

A modo de síntesis

El objetivo principal de este trabajo fue el análisis comparativo de Azucarera Justiniano Frías con otras del parque agroindustrial azucarero tucumano, a fin de destacar similitudes, señalar diferencias y resaltar las particularidades, para obtener una visión más amplia de las empresas del sector.

En la etapa de consolidación de la empresa familiar AJF tuvieron incidencia factores como la alianza matrimonial en el incremento patrimonial, ya que la alianza matrimonial Frías y Silva produjo la arquetípica fusión del capital mercantil-terrateniente con el capital industrial. Asimismo, jugó un papel determinante la favorable coyuntura económica vinculada con la gran rentabilidad de la actividad azucarera. Hay que recalcar una clara diferencia en el funcionamiento de la empresa en la primera y la segunda etapa. En el siglo XIX, en el origen de la firma y su consolidación, las redes parentales y amicales desempeñaron una función primordial, que no se encontró en la dinámica interna del siglo XX. Aquí, los mecanismos irregulares e ilícitos representaron la principal estrategia para mantener el control empresarial.

En relación a la perdurabilidad de la empresa se ha comprobado la importancia que ha tenido la división y recomposición patrimonial decimonónica, práctica que se continuó en el siguiente siglo, tanto en propiedades productivas rurales como en el ingenio. Además, la larga permanencia de la firma, a través de cinco generaciones, se explicó a través de la utilización de estas estrategias: el cierre del ingreso a la firma de accionistas foráneos, así los

32. No hay datos para 1948, 1949

33. S.A.A.J.F.A.D. fs.57. julio 1948

34. S.A.A.J.F.A.D. fs. 53,54,59,60,68,69,77

lazos parentales se convirtieron en fundamentales a la hora de asociarse. Por otro lado, la conformación del directorio con dos miembros de la familia, de dos generaciones, aseguraba la continuidad generacional. Por último, la creación de la figura del subadministrador como plataforma de ascenso de los jóvenes futuros líderes, se suma a los anteriores aspectos sobre un patrón de comportamiento similar entre los casos de empresas analizados.

Una particularidad de AJF fue el papel clave desempeñado por las mujeres de la empresa, lo que se ha podido verificar en dos ocasiones. Por un lado, las cuatro tías solteras y ancianas, eran las accionistas mayoritarias, lo que representaba una garantía de preservación y control de la empresa. Frente al peligro de desintegración y fragmentación patrimonial, el abuelo/gerente tomó la decisión de estrechar los lazos familiares y convertir a su nieto en el único heredero y mayor accionista. De este modo, se depositó en las mujeres la potestad de inclinar la balanza a favor de uno u otro, e intervenir activamente en el diseño del futuro líder. Por el otro, Pepe dispuso del patrimonio de su esposa (tanto los bienes inmuebles como las acciones de la compañía Santa Lucía) de manera arbitraria, para poder comprar las acciones necesarias que le permitieron competir en la carrera por el liderazgo. Sin el aporte patrimonial de Emilia, hubiese sido casi imposible, hecho que reafirma el poder de las mujeres en la firma.

A la pregunta planteada acerca de cuáles estrategias le valieron a AJF para superar los contextos de crisis, uno de índole financiero y el otro de agudo conflicto intrafamiliar, se han analizado dos estrategias de supervivencia de la empresa. Primero, la reconversión de la compañía en S.A., ya que por las nuevas cláusulas, el patrimonio empresarial quedó resguardado en el interior de la familia. Y segundo, frente a las nuevas disposiciones del laudo Alvear, la decisión de utilización de materia prima propia destinada a la molienda, para reducir costos y amortizar el precio de la caña. Aquí se han verificado similitudes entre los casos estudiados.

Sin embargo, hay una diferencia en el funcionamiento AJF y A y T, en relación a la función que desempeñaba el consejo y a la cláusula de periodicidad de los cargos en el directorio. Sin embargo, más allá de los aspectos formales, lo cierto es que los líderes se mantuvieron a la cabeza por largos períodos, ya sea del directorio o del consejo, con una impronta muy personalista y en el caso de AFJ, claramente autoritaria.

Respecto al segundo momento crítico en el recorrido hacia la permanencia de la firma, es decir, el

relevo generacional, es una cuestión divergente en los casos comparados. Mientras que en A y T y Santa Lucía la sucesión le otorgó estabilidad y cohesión a la empresa y a la familia; en AJF, se tornó fuente de problemas, rompió la unidad familiar y dividió a los socios accionistas. Desde la gerencia, se recurrió a una serie de mecanismos fraudulentos, irregulares, conductas ilícitas y decisiones arbitrarias para mantener el control empresarial. Esta versión conflictiva y disputada del traspaso gerencial se acerca a los estudios que describen estos procesos como traumáticos o experiencias agónicas y muchas veces, germen de fracaso de las empresas.

Por todo lo expuesto, se considera que este trabajo puede arrojar luz a la discusión acerca de si las empresas familiares son efímeras e ineficientes por naturaleza, o por el contrario, son una forma de organización alternativa propia del capitalismo en Latinoamérica.

En efecto, las trayectorias de las firmas azucareras que aquí se han considerado ponen en entredicho teorías sobre que la buena performance empresarial se verifica solo en las grandes empresas. Por el contrario, el caso de AJF permitió identificar itinerarios distintos y, a la vez exitosos, en medianas empresas y bajo control familiar, en economías volátiles como la latinoamericana. Se ha demostrado que la empresa familiar no es una organización conservadora y “tradicional”, en un sentido peyorativo, sino más bien que la perdurabilidad y adaptabilidad a los contextos de crisis revela que este tipo de organización empresarial encontró en la familia, la cohesión y la fortaleza para sobrevivir a las crisis.

En relación a la pregunta inicial, se puede afirmar que es posible y compatible que en una misma compañía se identifiquen formas de control gerencial “tradicional”, con rasgos de relaciones personalistas/autoritarias, y al mismo tiempo, se trate de una organización empresarial con alto riesgo, alta innovación y fuerte inversión. En este sentido, considerando las analogías y particularidades destacadas de AJF, se fortalece la teoría sobre que las empresas familiares “han sido y son actores clave en el desarrollo del capitalismo en América Latina en el largo plazo”.

REFERENCIAS

- ACOSTA RODRÍGUEZ, A. (2000). Las redes sociales, el poder y sus fundamentos. *Anuario I.E.H.S.*, 15, 153-171.
- ALMARAZ, A. y RAMÍREZ, L. (2018) *Familias empresaria-*

- les en México. *Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. El Colegio de la Frontera Norte
- BARBERO, M. y JACOB, R. (Eds.) (2008). *La nueva Historia de la empresa en América Latina y España*. Temas Grupo Editorial.
- BARBERO, M. (2003). La formación de los grupos económicos en la Argentina contemporánea. El caso Arcor (1951-1990). En M. Cerutti (Coord.), *Empresas y grupos empresariales en América Latina, España y Portugal* (pp.41-73). Universidad Autónoma de Nuevo León y Universidad de Alicante.
- BARBERO, M. y LLUCH, A. (2015). El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámica en el largo plazo. En P. Fernández Pérez y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 219-260) Fundación BBVA .
- BOISSEVAIN, J. (1974). *Friends of Friends. Networks, Manipulators and Coalitions*. Bristol/Oxford. Basil Blackwell.
- BOTT, E. (1971). *Family and Social Networks: Roles, Norms and External Relations in Ordinary Urban Family*, 2º ed., Tavistock.
- BRAVO, M. (2017). *La agricultura: actores, expresiones corporativas y políticas*. Imago Mundi
- CAMPI, D. (2006). Avellaneda y Terán. Una empresa azucarera argentina en tiempos de crisis 1892-1906. En M. Cerutti (Coord.), *Empresas y grupos empresariales en América Latina, España y Portugal* (pp. 229-272) Universidad Autónoma de Nuevo León y Universidad de Alicante.
- CAMPI, D. y BRAVO, M. C. (2000). Élités y poder en Tucumán, segunda mitad del siglo XIX. Problemas y propuestas. *Secuencia*, 47, 75-104. <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i47.690>
- CERUTTI, M. (2000). *Propietarios, empresarios y empresas en el Norte de México*. Siglo XXI
- CERUTTI, M. (2018). *Problemas, conceptos, actores y autores. La historia económica y empresarial en el Norte de México (y otras latitudes)*. El Colegio de San Luis.
- COLLI, A. y ROSE, M. (2003). Family Firms in Comparative Perspective. En F. Amatori y G. Jones (Eds.). *Business History around the World at the End of the Century* (pp. 339-352). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511512100.017>
- DÁVILA, C. (2012). El empresariado colombiano 1850-2010. ¿Microcosmos del empresariado latinoamericano? Una aproximación a sus características. *Grupo de investigación histórica y empresariado de la Facultad de administración de U. de los Andes*, 39(70), 29-68.
- FERNANDEZ, P. y LLUCH, A. (2021). Familias empresarias y empresas familiares. En A. Lluch, M. Monsalve y M. Bucelli (Eds.), *Historia empresarial en América Latina: temas, debates y problemas* (pp. 204-229). Universidad de Los Andes, Universidad del Pacífico.
- GERCHUNOFF, P. y LLACH, L. (2007). *El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de políticas económicas argentinas*. Emecé.
- HERRERA, C. (2003). *Élités y poder en Argentina y España en la segunda mitad del siglo XIX*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid], Servicio de Publicaciones.
- HERRERA, C. (2005). Redes de parentesco, azúcar y poder: la élite azucarera en la segunda mitad del siglo XIX. *Entrepasados*, 31, 35-54.
- HERRERA, C. (2007). Las relaciones entre poder local-poder central en Tucumán, Argentina (1860-1880). *Revista Complutense de Historia de América*, 31, 79-100.
- HERRERA, C. (2010). Estrategias de inversión y prácticas de transmisión patrimonial en el siglo XIX. Los Frías, una familia de la élite tucumana (Argentina). *ALHE*, 36, 94-122. <https://doi.org/10.18232/alhe.v18i2.480>
- LEVI, G. (1990). *La herencia inmateral. La historia de un exorcista piemontés del siglo XVII*. Nerea.
- MOUTOUKÍAS, Z. (2000). Familia patriarcal o redes sociales: balance de una imagen de la estratificación social. *Anuario I.E.H.S.*, 15, 133-151.
- MOYANO, D. (2011). Empresa y familia en la agroindustria azucarera tucumana: el caso de la firma "Avellaneda & Terán" (1907-1949). *Historia económica & historia de empresas XIV*, 1, 73-126. <https://doi.org/10.29182/hehe.v14i1.36>
- MOYANO, D. (2015). *Desde la empresa. firmas familiares y estructura empresarial en la industria azucarera tucumana, 1895-1930*. Prometeo.
- SAPPELLI, G. (1993). La empresa como sujeto histórico. En M. Barbero (Comp.), *Historia de empresas. Aproximaciones historiográficas y problemas en debate* (pp.103-139). CEAL América Latina.
- SCHLEH, E. (1939). *Compilación legal sobre el azúcar*. Imprenta Ferrari.

