

# AMBOS MUNDOS

Revista de Ciencias Sociales

Núm. 4  
2023



**IUESAL**

INSTITUTO UNIVERSITARIO  
DE ESTUDIOS SOCIALES DE AMÉRICA LATINA  
UNIVERSIDAD DE ALICANTE



AMBOS MUNDOS Revista de Ciencias Sociales



## DOSSIER

# La perspectiva biográfica en los recientes estudios de historia empresarial

ARACELI ALMARAZ

### Autoría:

Araceli Almaraz Alvarado  
El Colegio de la Frontera Norte, México  
almaraz@colef.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-7142-1994>



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 Araceli Almaraz Alvarado

Las recientes publicaciones sobre el empresariado de América Latina, así como el debate internacional en el marco de reuniones internacionales como el Congreso Latinoamericano de Historia Económica (marzo de 2022), la Business History Conference (abril de 2022), el XIII Coloquio Iberoamericano de Estudios Empresariales e Historia Económica (mayo de 2022) y el XIX Congreso Mundial de Historia Económica (julio de 2022), evidenciaron avances en la discusión regional sobre empresas y empresarios, pero sobre todo la consolidación de al menos dos líneas de investigación empresarial que desde hace algunas décadas comenzaron a dar mayor espacio a los sujetos y a los grupos familiares. Por un lado, hay que citar a la línea de empresa familiar en la que se han incluido debates en torno a la continuidad empresarial y tipos de sucesiones, y que en términos metodológicos se refleja en trabajos de reconstrucción de genealogías, natalidad empresarial y maneras de transición generacional. Por otro lado, destaca la línea de las trayectorias empresariales en donde se utiliza el método biográfico; desde este campo las y los sujetos son analizados desde la ascendencia familiar y diferentes espacios de adscripción como son el barrio, la escuela, los clubes de amigos, las cámaras y los lazos de paisanaje, entre otros, y donde procesos más amplios como la migración y la organización territorial están condicionados con significados culturales, rituales e interacciones simbólicas. En ambas líneas la sobrevivencia empresarial y las estrategias organizacionales, implican estilos de gestión empresarial anclados a los mercados y al cambio tecnológico, pero también a los procesos socio-culturales.

En este número monográfico se presentan parte de estas experiencias a través de cinco trabajos desde los que se da cuenta del potencial de la historia empresarial latinoamericana cuyos aportes resaltan la utilidad de los cortes biográficos. La perspectiva biográfica de los trabajos ya no refiere a las historias de vida de los empresarios; la biografía es parte medular del análisis y comprensión de la actividad empresarial incluyendo el papel de las mujeres y con ello perspectivas complementarias como la de género. El método biográfico como bien señalan Cerutti, Almaraz y Dávila, ha permitido un acercamiento a los perfiles empresariales, a pesar de

que en el pasado no siempre se orientaron a la reconstrucción de biografías completas. En este sentido, es pertinente el recorrido que los autores hacen sobre publicaciones seleccionadas en México y Colombia. A través de dichos trabajos, los autores hacen evidente la manera en que fueron incorporados los datos biográficos al análisis empresarial latinoamericano desde hace más de cuatro décadas. Haciendo una distinción entre perfiles empresariales y la reconstrucción de biografías completas, los autores señalan los avances que incluso se identifican en los trabajos de biografías múltiples, en particular desde el estudio de las familias empresariales.

Siguiendo la riqueza del trabajo de Cerutti, Almaraz y Dávila, desde una aproximación a biografías múltiples, Ramírez Carrillo, autor del artículo "Parentesco y biografía empresarial", da cuenta del quehacer de un grupo de empresarios articulado por la familia, cuyas prácticas se han desenvuelto en la península mexicana de Yucatán a lo largo de distintas generaciones. El trabajo de larga duración ofrece evidencia de lo útil que puede ser la perspectiva biográfica para un corte de larga data y varias generaciones familiares. Utilizando la reconstrucción genealógica, el autor incorpora al debate tres generaciones de empresarios para comprender los procesos de continuidad y transformación empresarial. Ramírez Carrillo, encuentra que los procesos de migración y el desarrollo de comunidades empresariales con ascendencia libanesa en México se ha sostenido en el tiempo a partir de estrategias sociales y culturales, y donde las dimensiones individual y colectiva se ven alteradas entre sí. No se trata de un acercamiento a los libaneses en México, sino de un trabajo que orienta el análisis social y empresarial de una región a través de un grupo familiar que da continuidad a los lazos familiares y hace perdurar a las empresas. A través de los cambios generacionales y la trayectoria de los sujetos, se ofrece una mirada compleja sobre los procesos de organización territorial que marcaron a la península de Yucatán a lo largo de un siglo.

En la misma secuencia metodológica, el trabajo sobre el hombre de negocios y filántropo de origen colombiano, Alejandro Echavarría Isaza, discute a la familia como un eje fundamental del desarrollo y aprendizaje empresarial entre finales del siglo XIX e inicios del XX en Colombia. La variante que imponen Juan Carlos López Díez y Jairo Campuzano-Hoyos analizando la historia de los sujetos, corresponde a las prácticas de la responsabilidad empresarial y los principios de la doctrina

social católica. Los aportes de este artículo exigen discusiones comparativas sobre la ideología del empresariado de América Latina. En este caso se identificó la influencia directa de la Encíclica *Rerum Novarum* ("acerca de las nuevas cosas") de 1891 y la adopción de este ideario por parte de los hombres de negocios de familia Echavarría que se mantuvo en las generaciones posteriores y acompañó el desarrollo antioqueño.

En lo que respecta a la herencia colonial de Antioquia, López y Campuzano dan seguimiento al patrón de las pequeñas elites regionales después de las luchas de independencia. No obstante, los autores sostienen que las formas de industrialización, modernización productiva y transición rural-urbana regional son reflejo de la organización familiar, lo cual invita a nuevos análisis comparativos sobre los empresarios de regiones periféricas América Latina, e incluso Europa y Asia. Una característica del modelo de familia nuclear analizado es su gran extensión, aunque lo destacable del seguimiento biográfico corresponde a la manera en que los Echavarría consiguieron una sucesión intergeneracional exitosa.

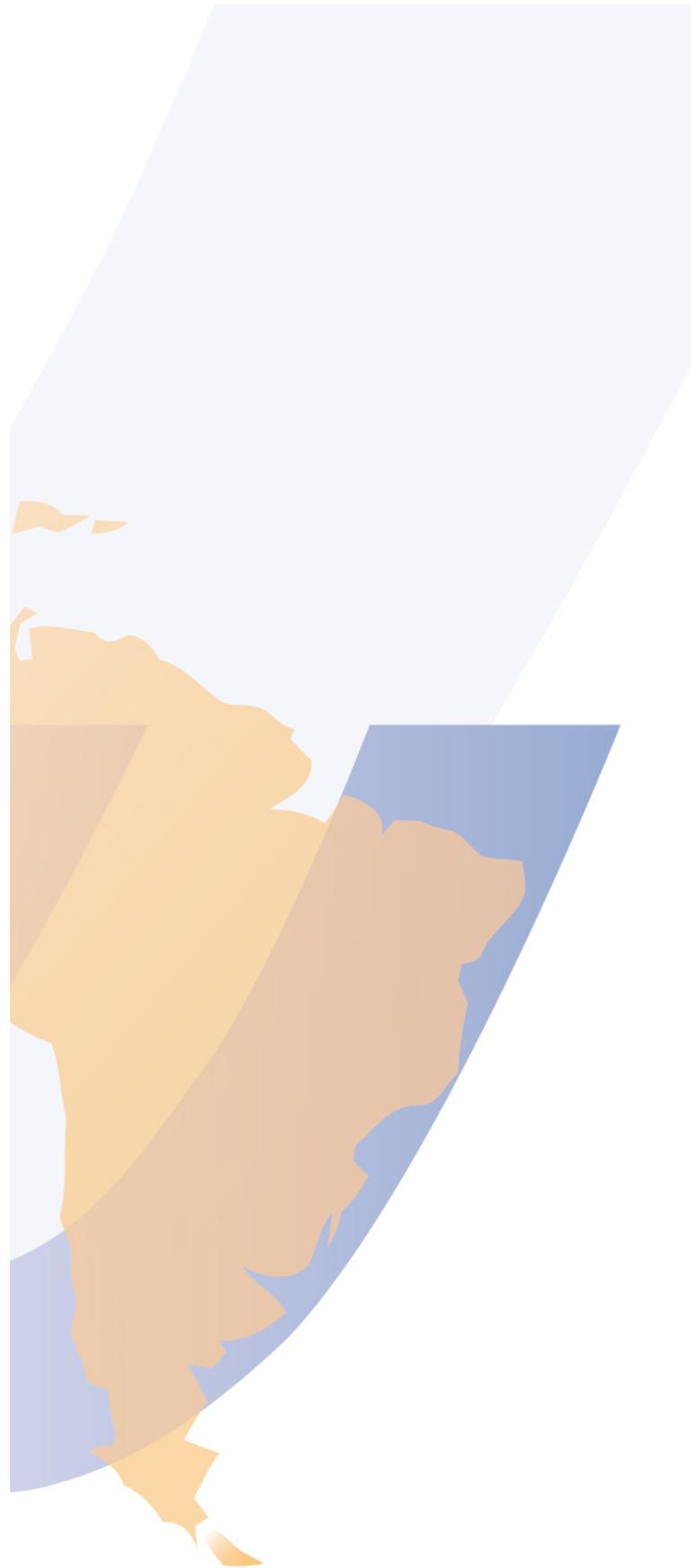
Y si el uso del método biográfico, como se ha destacado, abona a la discusión de la continuidad empresarial, es gratamente significativo encontrar su utilidad para visibilizar a las mujeres en los procesos de reorganización económica, social y espacial en América Latina, sobre todo porque permite enfocar su actuación en un espectro más amplio. Sofía Roizarena destaca el papel de las tenedoras de títulos de tierras y con ello abre la posibilidad de rediscutir el poder económico de las mujeres. A diferencia de los trabajos previos, los aportes de la autora atañen a la trayectoria de Dolores Josefa Cobo, cuya actuación tuvo lugar en Argentina a principios del siglo XX. Este trabajo se suma a la urgente discusión sobre el desarrollo capitalista tardío en Latinoamérica.

Desde una mirada regional, se exhibe no solo el papel de las mujeres en la conservación de herencias, sino el ejercicio de los derechos de propiedad y las estrategias legales para superar los obstáculos que tuvieron en contra las mujeres solteras o divorciadas de la época. La biografía de Dolores Josefa Cobo, hija de un militar y de una madre de familia acomodada en Argentina, refiere entre otros aspectos a la manera en que fue utilizado el prestigio social como recurso social para quedarse al frente de los negocios familiares, a costa de las normas de la época para la mayoría de las mujeres.

Finalmente, el artículo “Estrategias de consolidación y perdurabilidad de una empresa familiar azucarera. La Compañía Justiniano Frías y el liderazgo de José Frías Silva (1927-1955) Tucumán, Argentina” representa un esfuerzo igualmente valioso, desde el cual adquiere peso la perspectiva biográfica. Teniendo como eje las sucesiones familiares y los negocios, Claudia Elina Herrera, describe el mundo azucarero de Tucumán en la primera mitad del siglo XX. Esta actividad regional, ampliamente estudiada, permite a la autora ubicar los aportes previos y continuar el debate de las empresas familiares azucareras, marcando sutilmente el peso de las redes de parentesco y poder, aunque enfatizando en las disputas jurídicas.

Los libros de actas son para la autora, una fuente de información que complementa nutridamente la perspectiva biográfica para analizar los cambios en la estructura de las asociaciones comerciales. Aquí también destaca el peso de las familias nucleares extensas, que como se ha venido señalando, corresponden a las estrategias de sobrevivencia, continuidad familiar y perdurabilidad de las empresas. En este sentido, debe reiterarse que la extensión de la familia nuclear es un dispositivo para una buena sucesión en los negocios y el control de las propiedades. Los miembros de una familia extensa no solamente arrojan puestos clave en los negocios, sino que habrán de encargarse de la continuidad familiar, por un lado, y de la preservación de los negocios, por el otro. De tal suerte que al entrar en conflicto ambas dimensiones, como Herrera demuestra al abordar las sucesiones de los Frías, la familia completa se encuentra en peligro y consigo el patrimonio empresarial.

En síntesis, este monográfico representa los avances del debate teórico y práctico actual en torno a las biografías empresariales, aportando una riqueza sobresaliente para el análisis comparado. La revista *Ambos Mundos* ofrece estas discusiones sin dudar en que los especialistas en estudios empresariales e historia económica de América Latina seguirán aportando nuevas ideas y análisis de alcance internacional, así como aparatos conceptuales y metodológicos cada vez más sólidos.





# Alejandro Echavarría Isaza: empresario y filántropo colombiano

## Alejandro Echavarría Isaza: A Colombian Businessman and Philanthropist

JUAN CARLOS LÓPEZ DÍEZ, JAIRO CAMPUZANO-HOYOS

### Autoría:

Juan Carlos López Díez  
Universidad EAFIT, Colombia  
calopez@eafit.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0001-8874-5485>

Jairo Campuzano-Hoyos  
Universidad EAFIT, Colombia  
jcampuz2@eafit.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-7887-4491>

Agradecimientos: Este trabajo fue presentado en su versión preliminar en el VII Congreso Latinoamericano de Historia Económica (CLADHE), en el Simposio N.º. 17: "La biografía como mecanismo de conocimiento de la actividad empresarial en América Latina, España y Portugal". Agradecemos a Araceli Almaraz, Mario Cerutti, Carlos Dávila y demás copanelistas por sus aportes.

Fecha recepción: 10/06/2022  
Fecha aceptación: 02/01/2023

Financiación: Este estudio no ha recibido financiación.

Conflicto de intereses: Los autores declaran 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 Juan Carlos López Díez, Jairo Campuzano-Hoyos

**Citación:** López Díez J. C., Campuzano-Hoyos J. (2023). Alejandro Echavarría Isaza: empresario y filántropo colombiano. *Revista de Ciencias Sociales Ambos Mundos*. (4), 7-18.  
<https://doi.org/10.14198/ambos.22871>



### Resumen

Este artículo examina la trayectoria y el legado de Alejandro Echavarría Isaza, empresario y filántropo colombiano que actuó durante la segunda mitad del siglo XIX y las primeras décadas del XX. La primera parte destaca el papel de la familia como unidad empresarial en la que creció y se formó su carácter. Con su padre como iniciador de una tradición de hacer negocios a través de empresas familiares, Alejandro y su hermano mayor se convirtieron en empresarios y aumentaron el patrimonio familiar por la misma vía. De forma independiente y como socio de diferentes sociedades mercantiles, Alejandro participó en múltiples empresas bancarias, comerciales, de transporte e industriales. Una de ellas fue la mayor empresa textil de Colombia del siglo pasado: Coltejer. La segunda parte ilustra su actuación bajo un esquema de valores cristianos, propios del entorno social en el que creció, que lo llevó a implementar diversas obras filantrópicas como el Hospital San Vicente de Paul. En este empeño no sólo fueron evidentes su esfuerzo y dedicación financiera, sino también su capacidad para convocar a las autoridades católicas y sanitarias, a las élites empresariales y a la gente común para un mismo fin. El contexto en el que se inscribe alude a la doctrina social de la iglesia de la encíclica *Rerum Novarum*, al compromiso de los empresarios en la naciente industrialización, y a las entidades empresariales y de otro tipo que participaron en lo que hoy muchos considerarían una responsabilidad prioritaria del Estado. La trayectoria de Alejandro Echavarría que aquí se presenta ilustra el típico líder empresarial antioqueño y latinoamericano que actuó en el punto de inflexión del proceso de transición de la economía rural a la urbana, de la local a la internacional y de la comercial a la manufacturera. Sus rasgos filantrópicos, poco estudiados en la historiografía colombiana, dan cuenta de procesos históricos en los que las facetas modernas de la racionalidad empresarial no entraron en conflicto con la vocación católica. Este artículo es producto del análisis de diferentes fuentes secundarias y primarias, especialmente de fuentes notariales.

**Palabras Clave:** Empresarios; negocios; familia; biografía; historia latinoamericana.

## Abstract

This article examines the trajectory and legacy of Alejandro Echavarría Isaza, a Colombian businessman and philanthropist who performed during the second half of the 19th century and the first decades of the 20th. The first part highlights the role of the family as a business unit in which he grew up and his character was formed. With his father as the initiator of a tradition of doing business through family companies, Alejandro and his older brother became businessmen and increased the family wealth through the same means. Independently and as a partner of different commercial companies, Alejandro took part in multiple banking, commercial, transport, and industrial companies. One of them was the largest textile company in Colombia of the last century: Coltejer. The second part illustrates his performance under a scheme of Christian values, typical of the social environment in which he grew up, which led him to implement various philanthropic works such as the San Vicente de Paul Hospital. In this endeavor not only were evident his financial efforts and dedication, but also his ability to convene Catholic and health authorities, business elites, and regular people for the same purpose. The context in which it is inscribed alludes to the social doctrine of the church of the encyclical *Rerum Novarum*, to the commitment of entrepreneurs in the nascent industrialization, and to the business and other entities that took part in what many today would consider a priority responsibility of the State. The trajectory of Alejandro Echavarría presented here illustrates the typical *Antioqueño* and Latin American business leader who acted at the turning point of the transition process from rural to urban, local to international, and commercial to industrial economies. His philanthropic features, little studied in Colombian historiography, account for historical processes in which the modern facets of business rationality did not conflict with the Catholic vocation. In addition to traditional sources, this article is the product of the analysis of different primary sources, especially notarial sources. This article is the result of the analysis of different secondary and primary sources, mainly notarial sources.

**Keywords:** Entrepreneurs; business; family; biography; Latin American history.

## 1. INTRODUCCIÓN

Pioneros de la historia económica y empresarial de Colombia coinciden en que los habitantes de Antioquia personificaban una orientación hacia los negocios poco habitual en el contexto colombiano e incluso latinoamericano, durante el último tercio del siglo XIX y las primeras décadas del XX (Ospina, 1955; Safford, 1965; Parsons, 1968; McGreevey, 1971; Safford, 1976; Brew, 1977; Twinam, 1982). Las hipótesis más relevantes resaltan dos aspectos centrales: territorio y herencia colonial. El primero se afianza en un determinismo geográfico, el cual sostiene que Colombia se configuró alrededor de asentamientos humanos sobre las tres cadenas montañosas en las que se divide la cordillera de los Andes, y que para la construcción de un *ethos* empresarial incidió tanto su aislamiento, como el hecho de estar rodeados por un medio natural accidentado, justo en medio de la zona intertropical, lo que representaba algunas ventajas para la supervivencia —como los pisos térmicos y su respectiva biodiversidad—, pero también desafíos para conectarse entre sí y con el mundo. El director de cine e historiador es-

tadounidense Alexander Payne (1986) atribuyó el origen de tal *ethos* en Antioquia al “gran esfuerzo” de la población para conseguir sustento en tales circunstancias, pues esto “produjo una ética laboral, un espíritu de trabajo y una disposición al riesgo que fomentó en la gente un agudo sentido capitalista” (p. 122). Ahora bien, como esas condiciones difícilmente pueden considerarse excepcionales, la denominada “herencia colonial” ha servido para explicar, de forma complementaria, los patrones sociales y culturales asociados con el origen del espíritu empresarial en Antioquia; entre otro tipo de herencias, un poderoso influjo de la iglesia católica, apostólica y romana que habrá de revisarse acá como parte del desempeño empresarial.

Una de las explicaciones de mayor aceptación en este ámbito es la del historiador estadounidense Frank Safford. Según él, después de las independencias se conservaron los patrones de dominación social y control territorial por parte de una estrecha élite en los centros de poder político, militar y religioso de la Colonia, lo que impidió que la mayor parte de la sociedad tuviera oportunidades e incen-

tivos para desarrollar un espíritu de independencia económica. En contraste, en los lugares como Antioquia que no fueron centro de poder colonial y sus comunidades aborígenes fueron aniquiladas, los habitantes se vieron en la necesidad de trabajar, a diferencia de quienes, en otras regiones, tenían a su disposición grandes encomiendas o cuadrillas de esclavos. Por estas circunstancias en Antioquia se desarrolló una sociedad relativamente igualitaria, con una distribución de la tierra más equitativa—sin que ello signifique que no existieron algunas grandes haciendas—. Sin embargo, la historiografía ha exagerado estas características y contribuido a la formación de mitos alrededor de un supuesto excepcionalismo antioqueño. Como existe una profusa literatura sobre el *ethos* empresarial antioqueño y sus mitos, en este artículo no profundizaremos en tal aspecto. Con base en esa extensa literatura y para los propósitos de esta publicación, sostenemos que la confluencia de circunstancias geográficas, demográficas e históricas contribuyeron para que en Antioquia predominara una sociedad de pequeños y medianos propietarios de tierras, con propensión al trabajo—algunos al riesgo—, en los que se desarrolló el sentido de propiedad privada y valoración del dinero como un mecanismo de ascenso social. Por ello, Antioquia fue un terreno fértil para el surgimiento de iniciativas empresariales, incluyendo los matices altruistas que algunos demostraron inspirados en principios cristianos, un elemento cultural heredado de la Colonia y que no competía con el crecimiento del espíritu empresarial, como se evidencia en la trayectoria de Alejandro Echavarría.

Alejandro Echavarría Isaza (1859-1928) nació en el contexto de las Reformas Liberales de medio siglo. Aquéllas marcaron un quiebre definitivo con algunas estructuras políticas y económicas que se conservaban desde la Colonia, como la esclavitud y los estancos o monopolios (como del tabaco) por parte del Estado. Asimismo, fue en esta coyuntura cuando se llevó a cabo la Comisión Corográfica, misión de Estado realizada para mapear el territorio, conocer la distribución y características de la población, inventariar los recursos naturales “útiles” y, finalmente, promover una mayor inserción de Colombia en la economía global. La Comisión se encontró con un territorio complejo, con múltiples culturas, orografías y regiones relativamente autárquicas. El escritor colombiano Eduardo Caballero Calderón describía en sus obras la complejidad del espacio territorial señalando que “somos un motivo de razas dentro de un mosaico geográfico que conspira constantemente contra nuestra unidad

nacional [...] y eso que llamamos Colombia, como una unidad nacional, no existe” (como se citó en Payne, 1986, p. 120). En este sentido, la dimensión regional, más que la nacional, ha sido crucial para definir la personalidad empresarial y filantrópica de individuos como Alejandro Echavarría (Fotremán-Peck & Zhou, 2010).

Los historiadores regionales e incluso algunos extranjeros concuerdan en que la orientación empresarial en Antioquia se alimentó de una larga trayectoria de minería auroargentífera—oro y plata— (López, 2012). Dicha actividad, practicada casi por regla general en zonas de frontera, dinamizó el comercio regional. Diferentes emprendimientos se materializaron para abastecer de víveres y mercancías diversas a los distritos mineros de Antioquia. En este proceso de avituallamiento, Medellín se destacó como abastecedor y desplazó a sus principales competidoras para erigirse como la capital de Antioquia en 1826; desde entonces, se perfiló como centro comercial, educativo, financiero y administrativo de la región (Botero, 2003); y empresarios de múltiples localidades se desplazaron a la ciudad temporal o definitivamente para materializar o ampliar el margen de sus negocios. Las sociedades comerciales o “casas de comercio” sirvieron como el marco jurídico propicio para llevar a cabo las diferentes actividades económicas. Estas sociedades tuvieron un fuerte componente familiar y, simultáneamente, fueron un mecanismo de acumulación de capital y protección del patrimonio; hacían las veces de lo que hoy denominamos *holding* o centro corporativo. Una fórmula estatutaria amplia podría rezar, a modo de ejemplo, que el objeto social de la firma era:

[...] comprar y vender metales, comprar y vender letras de cambio dentro y fuera de la República, negociar con documentos de crédito, especular, cuando lo tengan por conveniente, en minas, salinas, empresas agrícolas, ceba y cría de ganado; admitir consignaciones y hacer negocios en comisión; y en general emprender sobre todo aquello en que se pueda obtener algún lucro y que no sea reprobable por la moral y la ley.<sup>1</sup>

Justamente, este fue el objeto de la sociedad comercial rotulada como “Rudesindo Echavarría e Hijo”, primera sociedad comercial en la que partici-

1. Notaría 1 de Medellín. (6 de junio de 1878). FR, escritura 328. Archivo Histórico de Antioquia (en adelante AHA), Colombia.

pó Alejandro Echavarría como socio.<sup>2</sup> Vale resaltar que, desde finales del período colonial cuando se crearon las primeras sociedades para desarrollar minería de veta, la vocación asociativa ha sido una de las características más destacadas del empresariado antioqueño (Álvarez, 2003a).

Hacia las décadas finales del siglo XIX, junto con la minería y el comercio entró en escena el café, producto que constituyó la tercera parte de las exportaciones del país, con el despacho de poco más de 500.000 sacos de 62 ½ kilogramos en 1898 (Tirado, 2017). El crecimiento demográfico acelerado y la vinculación de miles de familias a la economía cafetera fue fundamental para el desarrollo del mercado interno, lo que a su vez fue determinante para el surgimiento y la consolidación de la industria (Campuzano-Hoyos, 2013). Si bien el cultivo comercial del café comenzó en la zona fronteriza entre Colombia y Venezuela, hacia finales del siglo XIX se expandió por la cordillera Central, incluyendo Antioquia y algunas zonas aledañas. Medellín, por lo tanto, jugó un papel protagónico en el desarrollo de la economía cafetera. De hecho, la actividad de la trilla de café, parte de la cadena de valor cafetera, fue desempeñada por Alejandro Echavarría y, como vaticinio de un proceso de industrialización centrado en la manufactura de textiles, fue en la esquina de su trilladora donde se asentaron los primeros diez telares traídos de Europa para dar inicio a uno de sus emprendimientos más recordados: la Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer). Es más, durante las primeras décadas del siglo XX, se fundaron las primeras empresas industriales en la capital antioqueña, con cerca de 100 manufacturas y fábricas constituidas formalmente entre 1900 y 1920 (Campuzano-Hoyos, 2013). La familia Echavarría participó activamente en este proceso, que ayudó a consolidar la matriz industrial tan característica del desarrollo económico de Antioquia hasta finales del siglo XX, cuando se dio inicio a un proceso sistemático de desindustrialización, al igual que en otras partes de América Latina.

Como se deduce de lo anterior, Alejandro Echavarría representa al empresariado antioqueño y latinoamericano que actuó justo en el parteaguas del proceso de transición de economías rurales a urbanas, locales a internacionales y comerciales a industriales. Además de sortear desafíos propios de

sus contextos particulares, este empresariado participó en los procesos de modernización económica, transitando por actividades diversas como el comercio, la minería, la banca, el transporte y la manufactura, epítome del capitalismo industrial moderno. Conjuntamente, en su carácter de empresario diversificador, Alejandro Echavarría representa aspectos menos destacados en la historiografía, pero igualmente representativos del empresariado latinoamericano, en este caso: el catolicismo. Si bien la ausencia de fuentes dificulta hacer un seguimiento de la actividad filantrópica durante la trayectoria de empresarios como Alejandro Echavarría, dicha labor es fundamental para comprender la racionalidad de algunos empresarios católicos. Con él se hacen visibles elementos de un *ethos* ideológico que puede encontrarse en otros empresarios contemporáneos y posteriores, en el que no reñían las facetas modernas de la racionalidad en la administración con la vocación católica. En suma, se trata de una modernización económica y empresarial, evidenciada en el proceso de industrialización y acompañada de principios cristianos.

## 2. ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE ALEJANDRO ECHAVARRÍA<sup>3</sup>

Alejandro Echavarría fue uno de los 10 hijos de Rudesindo Echavarría Muñoz y Rosa Isaza Pérez. Nació el 1 de julio de 1859 en Barbosa, un pueblo ubicado a 43 kilómetros al norte de Medellín. Rudesindo administraba una sociedad de comercio y agricultura que tuvo hasta mayo de 1855 con su socio Nazario Echavarría<sup>4</sup> y prestaba dinero a interés, en ocasiones con tintes de usura (2% mensual), el cual aseguraba con hipoteca en propiedades territoriales ubicadas en diferentes rincones de Antioquia.<sup>5</sup> La especulación con propiedad raíz era parte de sus actividades. En abril de 1859, vendió dos solares contiguos que lindaban con la “Calle Real” de Barbosa<sup>6</sup> y en agosto del mismo año compró “un terre-

2. Notaría 1 de Medellín. (6 de junio de 1878). FR, escritura 328. AHA, Colombia.

3. Por razones de extensión, en este artículo solo se abordan aspectos generales (algunos de ellos inéditos) de la actividad empresarial de Alejandro Echavarría. Para mayor detalle ver Álvarez (2003b)

4. Notaría 1 de Medellín. (5 de mayo de 1855). FR, escritura 275. AHA, Colombia.

5. Notaría 1 de Medellín. (5 de diciembre de 1857). FR, escritura 1. AHA, Colombia.

6. Notaría 1 de Medellín. (4 de agosto de 1859). FR, escritura 312. AHA, Colombia.

no de montaña con su casa y cocina de teja, una casita de paja y demás mejoras que en él existen, situado en el paraje nombrado Cara de Perro, territorio del distrito parroquial de San Vicente”.<sup>7</sup> Cuando nació Alejandro Echavarría, Rudesindo se destacaba como un hombre de negocios activo y con un patrimonio sólido y en crecimiento. Como era habitual en los hombres de negocios de la época, migró con su familia a Medellín en 1864. La capital era el espacio propicio para expandir sus actividades comerciales y ofrecer mejores oportunidades a sus hijos (Álvarez, 2003b). En efecto, allí fundó un establecimiento de comercio para la distribución de mercancías importadas, lo que le permitió crear nuevas relaciones comerciales con personas de Medellín y pueblos cercanos como Amagá, Concepción o Titiribí.<sup>8</sup> Algunos de estos negocios correspondían a ventas a crédito de mercancías, como la que hizo al Presbítero Juan María Rojas en 1866, quien para asegurar la deuda hipotecó un terreno situado en el distrito de Amagá, por valor de \$207, “procedente de una liquidación de cuentas que han tenido relativas a unas mercancías transadas (sic) al fiado al señor [Rudesindo] Echavarría”.<sup>9</sup> Tras la muerte de Rudesindo en noviembre de 1876, su hijo homónimo, el mayor, se encargó de los negocios familiares.

El año 1878 fue crucial para el crecimiento de Rudesindo Echavarría e Hijo, el negocio familiar. Comenzaron a importar mercancías por Barranquilla (principal puerto del Caribe colombiano)<sup>10</sup> y ampliar el margen de sus negocios a poblaciones de expansión cafetera como Manizales;<sup>11</sup> igualmente, en junio se reorganizó la sociedad para dar entrada a Alejandro como nuevo socio, aunque bajo el amparo de su madre por ser aún menor de edad.<sup>12</sup> En diciembre del mismo año, se protocolizó el juicio de sucesión de Rudesindo Echavarría padre, quien

dejó, además de efectivo y propiedades, 54 créditos activos a su favor, por un valor equivalente al 74% de su patrimonio (Tabla 1).<sup>13</sup>

En septiembre de 1881, Alejandro Echavarría fue aceptado formalmente como socio de Rudesindo Echavarría e Hijo<sup>14</sup> y desde ese momento se le delegaron mayores responsabilidades, incluyendo la representación de su hermano Rudesindo, quien le otorgó un “poder amplio y general de libre administración” para que obrara en su nombre, el 13 de septiembre de ese año.<sup>15</sup> Dos años más tarde, su madre Rosa Isaza se retiró de la sociedad familiar, dejando a sus dos hijos como únicos socios.<sup>16</sup>

Un hecho de gran relevancia para la familia Echavarría fue el relacionamiento con la casa comercial de “Coombs, Crosby & Eddy”<sup>17</sup> de Nueva York. El 7 de septiembre de 1887, Rudesindo Echavarría recibió un poder especial para representar en Colombia a su gerente, William J. Coombs. Esta casa comercial era una de las pocas firmas estadounidenses que tenía relaciones comerciales directas con Antioquia, lo que les permitió incursionar en negocios hasta entonces poco explorados por los antioqueños. En una obra publicada por el Departamento de Estado de los Estados Unidos en 1881 se señaló que:

[...] existen relaciones comerciales muy leves entre Estados Unidos y Antioquia. Me he esforzado por aumentarlos, y aunque se ha hecho algo, mi trabajo ha tenido poco éxito. Tengo bastantes catálogos y listas de precios del mercado de los Estados Unidos, pero nada se puede hacer aquí con la mera exhibición de catálogos. La mejor manera de tener éxito aquí, sería enviar agentes que hablen español, con muestras de los principales productos del país. La casa de los Sres. Coombs, Crosby & Eddy, de Nueva York, ha adoptado este medio. (The United States Department of State, 1881, p. 435)

Junto con estos nuevos frentes de negocios, los hermanos Echavarría se dedicaron a la especu-

7. Notaría 1 de Medellín. (4 de agosto de 1859). FR, escritura 314. AHA, Colombia.

8. Notaría 2 de Medellín. (17 de junio de 1864). FR, escritura 142; Notaría 2 de Medellín. (8 de febrero de 1866). FR, escritura 650; Notaría 2 de Medellín. (13 de mayo de 1865). FR, escritura 207. AHA, Colombia.

9. Notaría 2 de Medellín. (9 de octubre de 1866). FR, escritura 1197. AHA, Colombia.

10. Notaría 1 de Medellín. (29 de abril de 1878). FR, escritura 235; Notaría 1 de Medellín. (29 de abril de 1878). FR, escritura 236. Notaría 1 de Medellín. (3 de octubre de 1878). FR, escritura 659. AHA, Colombia.

11. Notaría 2 de Medellín. (14 de mayo de 1866). FR, escritura 271. AHA, Colombia.

12. Notaría 1 de Medellín. (6 de junio de 1878). FR, escritura 328. AHA, Colombia.

13. Notaría 1 de Medellín. (16 de diciembre de 1878). FR, escritura 958. AHA, Colombia.

14. Notaría 1 de Medellín. (13 de septiembre de 1881). FR, escritura 1282. AHA, Colombia.

15. Notaría 1 de Medellín. (13 de septiembre de 1881). FR, escritura 2283. AHA, Colombia.

16. Notaría 1 de Medellín. (15 de enero de 1887). FR, escritura 42. AHA, Colombia.

17. Notaría 1 de Medellín. (15 de enero de 1887). FR, escritura 877. AHA, Colombia.

lación con créditos<sup>18</sup> y tierras. En noviembre, compraron a Manuel J. Álvarez C. una deuda que había contraído Hermógenes Delgado con él, por valor de \$1.510. Esta deuda fue asegurada con una hipoteca de una casa de dos pisos cubierta de teja, con su correspondiente solar, situada en la cabecera de Concepción (Antioquia).<sup>19</sup> En febrero de 1888, los hermanos Echavarría, en compañía de Tomás Uribe S., Martín Moreno C., Fernando Fernández y Alfredo Arango, vendieron a Juvenal Moreno “las acciones y derechos que en comunidad con el comprador tienen en un terreno en el paraje de “San Nicolás”, del distrito de Aguadas, con estancia de caña dulce y demás sementeras”, así como animales, herramientas y otros elementos que se inventariaron por escritura pública.<sup>20</sup> En enero de 1890, el empresario Carlos Coriolano Amador le vendió a Rudesindo Echavarría e Hijo y a Fernando Escobar O. una finca territorial llamada “Poblado, situada en el paraje de este nombre” en Medellín.<sup>21</sup> En abril del mismo año, Rudesindo y Alejandro compraron a Fernando Escobar O. la mitad de un lote de terreno llamado “El Rastrojo” y “La Manga del Medio”, situado en el paraje El Poblado de Medellín.<sup>22</sup> En agosto de 1890, los Echavarría compraron una casa y lote de terreno en Anorí (Antioquia)<sup>23</sup> y dos lotes situados en La Ladera (Medellín).<sup>24</sup> Vendieron El Rastrojo en 1891<sup>25</sup> y tres más de esos predios entre febrero de 1892 y enero de 1893.<sup>26</sup>

Las anteriores transacciones se hicieron por medio de la casa comercial Rudesindo Echavarría e Hijo, única firma con la que la familia Echavarría

se desarrolló en el comercio local hasta finales de la década de 1890, cuando los hijos de Rudesindo Echavarría Isaza comenzaban a llegar a la mayoría de edad y podían incorporarse en los negocios, como era tradición. De hecho, en enero de 1897 se disolvió la firma Rudesindo Echavarría e Hijo y, por el mismo protocolo notarial, se constituyó una nueva firma con la razón social Echavarría y Compañía; esta incluía los mismos socios de la anterior, más Enrique Echavarría, un hijo de Rudesindo. El objeto de la nueva firma fue, en esencia, el mismo de la anterior. En la escritura de constitución se declaró que “todos los socios son administradores y pueden usar la firma social”. Se constituyó con un capital de \$1050, de los cuales \$1000 correspondían al valor de las mercancías de la antigua sociedad, aportados por los socios Alejandro y Rudesindo en partes iguales.<sup>27</sup>

A los pocos meses de constituida esta firma falleció Rudesindo Echavarría, por lo que se procedió con la disolución de la misma entre mayo y julio de 1897.<sup>28</sup> Alejandro Echavarría, patriarca sobreviviente de la sociedad familiar, y su sobrino Enrique decidieron constituir de nuevo la firma con el mismo nombre de Echavarría y Compañía, el 3 de julio de 1897.<sup>29</sup> Al año siguiente, Enrique introdujo capital representado en un derecho de cincuenta parte en el puente de la Pintada — sobre el río Cauca—, entre Santa Bárbara y Valparaíso. El derecho lo adquirió por herencia de su padre y el aporte se hizo por valor de \$1.212. En la escritura se declaró que Alejandro Echavarría era el representante legal de la firma.<sup>30</sup> En las dos décadas de existencia de la sociedad familiar, los Echavarría fueron figuras destacadas en la élite local, y reconocidos por la introducción y distribución de mercancías, especialmente textiles.

Para una visita del presidente de Colombia a Medellín y ciudades cercanas entre abril y mayo de 1908, Alejandro Echavarría y el gerente de la pionera y admirada Compañía Antioqueña de Tejidos, Emilio Restrepo Callejas, fueron comisionados para

18. Notaría 1 de Medellín. (14 de marzo de 1890). FR, escritura 410; Notaría 1 de Medellín. (17 de abril de 1890). FR, escritura 564; Notaría 1 de Medellín. (25 de marzo de 1892). FR, escritura 417. AHA, FR, Colombia.  
 19. Notaría 1 de Medellín. (23 de noviembre de 1887). FR, escritura 1274. AHA, Colombia.  
 20. Notaría 1 de Medellín. (16 de febrero de 1888). FR, escritura 228. AHA, Colombia.  
 21. Notaría 1 de Medellín. (3 de enero de 1890). FR, escritura 6. AHA, Colombia.  
 22. Notaría 1 de Medellín. (22 de abril de 1890). FR, escritura 594. AHA, Colombia.  
 23. Notaría 1 de Medellín. (9 de agosto de 1890). FR, escritura 1172. AHA, Colombia.  
 24. Notaría 1 de Medellín. (4 de agosto de 1890). FR, escritura 1143. AHA, Colombia.  
 25. Notaría 1 de Medellín. (26 de septiembre de 1891). FR, escritura 1507. AHA, Colombia.  
 26. Notaría 1 de Medellín. (17 de febrero de 1892). FR, escritura 232; Notaría 1 de Medellín. (4 de abril de 1892). FR, escritura 473; Notaría 1 de Medellín. (16 de enero de 1893). FR, escritura 60. AHA, Colombia.

27. Notaría 1 de Medellín. (10 de mayo de 1897). FR, escritura 572; Notaría 1 de Medellín. (3 de julio de 1897). FR, escritura 824. AHA, Colombia.  
 28. Notaría 1 de Medellín. (10 de mayo de 1897). FR, escritura 572; Notaría 1 de Medellín. (3 de julio de 1897). FR, escritura 824. AHA, Colombia.  
 29. Notaría 1 de Medellín. (3 de julio de 1897). FR, escritura 824. AHA, Colombia.  
 30. Notaría 1 de Medellín. (29 de marzo de 1898). FR, escritura 343. AHA, Colombia.

representar a los gremios agrícola y fabril en una reunión que sostuvo el presidente con docena y media de representantes de los principales sectores de la política y la economía local para “estudiar asuntos económicos” de la región. En su discurso inaugural, el presidente Rafael Reyes (1904–1909) destacó la importancia y oportunidades que el sector textil representaba para los colombianos. Afirmó que “es Colombia uno de los países que está en mejores condiciones para el establecimiento de fábricas de tejidos, aunque no fuera sino de telas de algodón blancas” (Colombia, 1908, pp. 25-26). Aquella afirmación la hizo considerando las facilidades de producción de algodón en el país, la tarifa aduanera, “verdaderamente proteccionista para esta industria”, las experiencias previas en ciertas regiones con la elaboración de tejidos y “la ayuda de la maquinaria moderna, [pues] se obtendrían allí muy hábiles y baratos operarios” (Colombia, 1908, p. 26). Además, Medellín contaba con caídas de agua que se podían emplear, como en efecto se hizo, para la producción de energía eléctrica que moviera la maquinaria moderna de las nacientes manufacturas y fábricas (López, 2018).

Reyes era un abierto admirador de Porfirio Díaz y del proceso de industrialización de México, por lo que no es de extrañar que en su discurso invitara a los colombianos a tomar como referente a sus vecinos del norte:

*Si se estudia la manera como se establecieron y se han desarrollado las fábricas de tejidos en Méjico, se encontrarán muchos puntos de similitud con Colombia y se tendrá el convencimiento de que aquí uno de los mejores negocios y de más prontos resultados será esta industria. (Colombia, 1908, pp. 25-26)*

Fue justamente en el ramo textil en el que se concentraron importantes energías y capitales para dar inicio al proceso de industrialización en Antioquia, con la fundación de 13 compañías de hilados y tejidos entre 1900 y 1920, en Medellín y sus alrededores (Campuzano-Hoyos, 2013).

La familia Echavarría participó en el proceso de industrialización en Antioquia de forma directa e indirecta; es decir, a nombre propio y por intermedio de tres sociedades comerciales de la familia: Echavarría y Compañía, Alejandro Echavarría e Hijo (Alejandro y sus hijos) y R. Echavarría y Compañía (Enrique y sus hermanos), esta última con oficina en Nueva York. Esta familia también participó de forma indirecta en la fundación de la Compañía Antio-

queña de Tejidos, pionera en su género (1902). En este caso, lo hicieron como accionistas del Banco Popular de Medellín, el cual representaba 200 de las 1200 acciones con la que se dio forma a esta empresa de tejidos. Más adelante, también hicieron parte de la constitución de la Compañía Colombiana de Tejidos (1907), la Fábrica de Tejidos Hernández (1915) y la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato (1920) (Campuzano-Hoyos, 2013).

Tanto Alejandro como su hermano Rudesindo Echavarría fueron socios fundadores del Banco Popular de Medellín, con una acción cada uno y con dos acciones a nombre de la sociedad Rudesindo Echavarría e Hijo; un total de cuatro acciones sobre las 60 que reposaban en manos de 26 accionistas. Este banco, fundado el 21 de septiembre de 1882, reunió a los principales empresarios de Medellín y fue un actor clave en la fundación de otros bancos del país, como el Crédito Antioqueño en Bogotá (1900) y el Banco del Atlántico (1901), en el que también participó Echavarría y Compañía; así como de empresas de transporte, entre ellas la Compañía de Navegación del Bajo Cauca y Nechí (1901), La Lonja de Medellín (1901) y las primeras empresas industriales de la ciudad, como la Cervecería Antioqueña (1901) y la Compañía de Tejidos ya mencionada (1902).<sup>31</sup> Todo indica que la crisis financiera colombiana de 1904 llevó a este banco a la quiebra (Álvarez, 2003b).

El caso del Banco Popular de Medellín, la creación de sociedades familiares y la participación por intermedio de ellas o a título personal en múltiples actividades económicas permite afirmar que Alejandro Echavarría, al igual que buena parte de los empresarios más destacados de finales del siglo XIX y principios del XX en Colombia, correspondía a un tipo de empresario particular, cercano a la caracterización que ofrecieron los profesores Jorge Alberto Restrepo y Manuel Rodríguez (1986) para el empresariado de Cartagena. Según ellos, “la diversificación aparecía no como una decisión racional producto de una experiencia, sino que la diversificación era la experiencia misma que había permitido acrecentar las ganancias (p. 48-49). Además de los negocios de propiedad raíz y de los asociados a su hacienda “Mundo Nuevo” —ampliamente documentados por Álvarez (2003b)— la lista de sociedades

31. Notaría 2 de Medellín. (4 de febrero de 1901). FR, escritura 654; Notaría 2 de Medellín. (22 de abril de 1901). FR, escritura 1350; Notaría 1 de Medellín. (19 de diciembre de 1901). FR, escritura 2128. AHA, Colombia.

comerciales en las que participó Alejandro Echavarría y su familia da cuenta de ello. En algunas participó Vicente B. Villa, yerno de Rudesindo (Tabla 2).

Uno de los renglones más destacados de Alejandro Echavarría como hombre de negocios fue su papel como primer gerente de Coltejer, compañía que condujo con buenos resultados financieros a pesar de algunas crisis económicas que se vivieron en el mundo de los negocios, especialmente en la primera posguerra. Fue justamente en la dirección de Coltejer cuando su actitud filantrópica alcanzó niveles de mayor impacto. De hecho, como consta en las actas de la Asamblea General de Accionistas de Coltejer de 1915, se aprobó que el excedente después de dividendos y demás disposiciones legales se llevara al fondo de reserva, a lo que Alejandro refutó proponiendo que dicho excedente debía donarse a la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín y al Hospital San Vicente de Paúl, lo que se aprobó. En adelante se destinó un porcentaje de las utilidades de Coltejer para beneficencia, con el Hospital como uno de sus beneficiarios (Coltejer, 1916). Como se verá a continuación, el Hospital es una de las obras de beneficencia por la que más se recuerda a Alejandro Echavarría en Colombia, aunque no la única. Valga anotar que en su testamento dejó diferentes donaciones, que se materializaron una vez se protocolizó el juicio de sucesión en 1929. La forma como se indican estas obras en su testamento ofrece algunas luces de su espíritu altruista:

[...] hago las siguientes asignaciones o legados: \$8.000 que dejo a favor de la Sociedad de San Vicente de Paúl, de esta ciudad, con el objeto de que esa Entidad compre o construya un grupo de casas pequeñas con destino a favorecer familias pobres, en la forma y condiciones que esa Sociedad tiene establecidas, procurando, hasta donde le sea posible, que esas casas pequeñas que adquiera o construya formen un solo grupo para denominarlo "De las Mercedes"; \$2.000 que dejo a la Casa de Pobres o Ancianos, denominada de "Hermanitas de los Pobres" o que maneja esta comunidad, cantidad que será entregada al síndico de la mencionada casa; \$500 que dejo a la iglesia parroquial de Barbosa [...], a fin que con este valor se construya o mejore el altar destinado a la veneración de la Virgen de las Mercedes; \$1.500 que dejo al hospital de Barbosa; y, \$20.000 que ordeno sean entregados a mis hijos Gabriel y Guillermo Echavarría [...] para que cumplan con las disposiciones que en carta separada les dejo escrita [...]

En atención a que he dedicado parte importante de mis energías a la construcción del Hospital San Vicente de Paúl de esta ciudad y tengo por este edificio afectos especiales, quiero dejar para esta obra parte de mis bienes. Por esto, con imputación a la cuarta de libre disposición, hechas naturalmente y previamente las deducciones anteriores, dejo al referido hospital de San Vicente de Paul la onceava parte de mis bienes [...]<sup>32</sup>

En la distribución de bienes figuran el Orfelinato de San José y el asilo de ancianos de Medellín como receptores de \$2.000 cada uno, por parte de la sucesión de Alejandro Echavarría. Poco se sabe de obras que hizo en vida, pero tanto su testamento como la repartición de bienes dan cuenta de una sensibilidad que, como se verá a continuación, se asocia con principios cristianos que tenían gran arraigo en Antioquia.

### 3. ALEJANDRO ECHAVARRÍA Y LA FILANTROPÍA

En la edición tricentenaria de la Real Academia Española, filantropía significa "amor al género humano". En una definición más cercana a las ciencias sociales, Manuel Moix advierte que, aunque la noción de filantropía ha variado con el tiempo, ha permanecido constante su propósito de ocuparse de los sectores más vulnerables de una comunidad; cambian "los objetos de ayuda, la finalidad, los métodos y los contenidos de acción filantrópica (Almaraz, 2014). Como parte de estos matices, la filantropía adquirió un contenido diferente a partir de los problemas sociales que generó el nuevo modelo de producción, producto de la Revolución Industrial inglesa del siglo XVIII: crecimiento acelerado de las ciudades, problemas de vivienda, salud, servicios públicos, educación, trabajo infantil, ausencia de un sistema de seguridad social y falta de prevención en accidentes de trabajo, entre otros. Por ello, en este apartado se quiere resaltar el papel que cumplió Alejandro Echavarría como un empresario que, con parte de sus recursos y de su liderazgo, avanzó en su decisión de comprometerse frente a las necesidades de su comunidad, en contraprestación por el éxito obtenido en el devenir de sus negocios.

32. Notaría 2 de Medellín. (9 de septiembre de 1929). FR, escritura 3622. AHA, Colombia.

En Antioquia, la industrialización se dio en medio de una sociedad profundamente católica en sus valores y costumbres. Este “catolicismo social”, conjunto de doctrinas que desde finales del siglo XIX conforman la agenda de la Iglesia Católica, ha tomado diferentes facetas en los países latinoamericanos. Entre las figuras precursoras que puedan destacarse, vale mencionar a San Francisco de Asís y San Juan de Dios. Este último dio el nombre al hospital de Medellín que, con grandes dificultades, atendía a la población de bajos recursos antes de que naciera el Hospital San Vicente, inspirado en otro santo cuyos discípulos fueron conocidos como “sacerdotes de los pobres”. No es gratuito que las asociaciones caritativas lleven el nombre de Sociedad San Vicente de Paúl, desde mediados del siglo XIX.

El 16 de mayo de 1913, con el liderazgo de Alejandro Echavarría Isaza y con la presencia del arzobispo Manuel José Cayzedo, se dieron cita 36 personas en el Palacio Arzobispal de Medellín, la mayoría empresarios comerciantes, banqueros e industriales, representantes de entidades como la Sociedad de Mejoras Públicas, más algunos miembros del cuerpo médico de la ciudad. La finalidad de esta fue firmar el acta de compromiso en la creación del Hospital San Vicente de Paúl, entidad que se convertiría en referente de la salubridad regional por más de un siglo y que evidencia la debilidad estructural del Estado frente a la garantía de derechos fundamentales como la salud (Gómez, 1998). Para entonces, iniciaba un sueño para la ciudad y la región, sueño que habría de esperar dos décadas hasta que el hospital afianzó sus operaciones en 1934. El año de inauguración entrañó una de esas ironías del destino: su principal promotor, Alejandro Echavarría, no pudo ser testigo de su obra, legado de su compromiso social como empresario, pues había fallecido en 1928. Sin embargo, el hospital recogió en una frase la magnitud de su legado: “que todo enfermo que se acerque encuentre las puertas abiertas” (Gómez, 1998, p. 23). Los homenajes y recordatorios vendrían después, *ad portas* de la inauguración. También se sucederían antes los reconocimientos, cuando este constituyó un hecho rotundo para la ciudad.

Veinte años después de ponerse la primera piedra, en la inauguración del busto de Alejandro Echavarría que adorna la entrada del Hospital, Roberto Valencia, un cronista del hoy centenario y más importante periódico regional de Antioquia, saludó con estas palabras la obra social que dejó Echavarría a Medellín, resaltando sus implicaciones en el campo de la salubridad pública:

[...] inicia el Hospital de San Vicente de Paúl con la colocación de la primera piedra en medio del asombro de todos los asistentes donde habría, sin duda, algunos que lo tacharon de utópico y que hoy si viviera lo llamarían apóstol. [Alejandro Echavarría] no cuenta para esta obra más que con su espíritu altruista, su potente energía, el deseo ardiente de servir a su patria chica y la buena voluntad de todos los antioqueños. (Valencia, 1932)

El cronista especulaba con la actividad febril que debió desarrollar Alejandro Echavarría 19 años atrás, al gestionar ayudas “en todos los lugares de la República”, con sus colegas comerciantes y los entes públicos departamentales y municipales, y al emprender campañas populares como “el centavo de Navidad” para comprometer el apoyo de las personas menos pudientes. No se trataba de que los fondos del hospital fueran proporcionados en su totalidad por Alejandro Echavarría, sino de convocar a las “fuerzas vivas” de la región para sacar adelante el proyecto.

En su artículo, con el tono alambicado de la época, Valencia destacó algunas de las dotes del artífice principal de la obra, al enfatizar en que no se limitó al emprendimiento propiamente dicho, sino que se implicó en aspectos administrativos y de la construcción, “hasta en los detalles más nimios”, ejecutorias de las cuales Valencia se preciaba de haber sido testigo directo, a lo largo de los 15 años que presidió la Fundación Hospital.

[...] testigos son también los arquitectos que han estado al frente de la construcción, de las observaciones juiciosas que [Alejandro Echavarría] hizo a los planos en algunos puntos que consideraba inconvenientes. Es que cuando el amor a una empresa es tan grande se convierte en volcán y al estallar, el torrente de lava de cariño se encarga de difundir por todas partes la excelcitud de su promotor. (Valencia, 1932)

Igualmente, argumentaba que solo con estas características se podría explicar “por qué un solo hombre es capaz de enfrentarse con una obra titánica”. Valencia se lamentó de que los designios de “La Providencia” hubieran impedido que “don Alejandro” viera cómo su “gran obra” daba sus primeros pasos (Valencia, 1932). El 17 de noviembre de 1928, en primera plana, con palabras igualmente altisonantes, el periódico *El Colombiano* despidió a Alejandro Echavarría de esta tierra, resaltando su concepción del orden:

Difícilmente podría presentar la República diez varones de la calidad del que nos deja con méritos tan auténticos y de genuino valor. Cuantos en Medellín y en Antioquia le conocieron habían elevado para don Alejandro Echavarría el sitio de la administración y de la gratitud pública [...]

Hombre justo y cristiano de verdad y amante del orden en la República, pues al amparo de las instituciones que nos rigen pudo trabajar y prosperar, el empleo de sus caudales constituyó una lección viva para los ricos y una saludable advertencia para los pobres. (El Colombiano, 1928)

El obituario describía a Alejandro Echavarría como una “fuente inagotable de alivios y socorros para los desvalidos” y finalizaba dando cuenta del “prospecto” del hospital con sus 26 pabellones, planeados por el arquitecto francés Augusto Gaget. En síntesis, se afirmaba que, con sus aportes, este empresario antioqueño se preocupó por comprometer a muchas otras personas, colegas de la élite y gentes del pueblo; por lo que, el duelo por la desaparición de Echavarría, el viernes 16 de noviembre, fue generalizado (El Colombiano, 1928). En aras de marcar la trascendencia del Hospital en más de un siglo de vida, vale destacar un solo acontecimiento en el que esta institución y la Clínica Cardiovascular de Medellín fueron líderes: el primer trasplante de corazón realizado en Colombia, en la década de 1980.

#### 4. UN EJEMPLO DE CATOLICISMO SOCIAL

A principios del siglo XX, antes de que el Estado se ocupara de lo que hoy conocemos como “política social”, esta se manifestaba en las empresas antioqueñas como una inspiración de los valores cristianos como la caridad y la filantropía. El comportamiento personal y empresarial de Alejandro Echavarría, en medio de una incipiente industrialización del país y un ambiente conservador, podría entenderse en el contexto de la denominada “doctrina social de la Iglesia”, particularmente bajo la influencia de la Encíclica *Rerum Novarum* (“acerca de las nuevas cosas”) del papa León XIII, publicada en 1891.

Este documento fue una respuesta de la Iglesia, no solo a los retos impuestos por el liberalismo decimonónico (individualismo y laicismo), sino también al socialismo con su discurso de lucha de clases. En concreto, el documento papal se edificaba sobre los

siguientes pilares: defensa de la propiedad privada, pero no como un derecho absoluto; defensa de los derechos de los trabajadores, entre estos el derecho a asociación como mecanismo de diálogo entre patronos y obreros (sindicalismo católico), y una concepción no liberal del Estado (estado mínimo) en el que la función asistencialista fuera desempeñada por la Iglesia (Camacho, 1992). La *Rerum Novarum* definió un ideario según el cual se buscaba consolidar la misión de la Iglesia frente a la sociedad, en un mundo de creciente industrialización.

Probablemente, la institución que mejor canalizó el espíritu de la Encíclica y su doctrina social en Colombia fue la Acción Social Católica de Medellín, entidad que directa o indirectamente participó en el nacimiento o en el desempeño de instituciones tales como la Sociedad San Vicente de Paúl (previa al Hospital que lleva su nombre), el Patronato de Obreras, Protección de la Juventud, Dormitorio de Nuestra Señora, Congregación de Obreros de San José y escuelas nocturnas y dominicales. La actividad y los objetivos de la Acción Católica se desplegaron mediante libros, cine, eventos académicos como las Semanas Sociales y medios de comunicación, como el periódico *El Obrero Católico*. Con participación activa de laicos, de órdenes como la Compañía de Jesús y de las Damas de la Caridad, los estatutos de la Acción Católica establecieron el compromiso con sus actividades “fuera de todo partido político y bajo la dependencia de la jerarquía de la Iglesia” (Arango, 2004, p. 96).

De otro lado, considerando el contexto formativo, religioso y cultural de Alejandro Echavarría, no es exagerado afirmar—como ya lo hiciera Alberto Mayor Mora (1984) en su estudio sociológico sobre la industrialización en Antioquia—que en esta región germinaron las semillas de la *Rerum Novarum* y la Acción Católica de Medellín en la naciente industrialización de la ciudad y los municipios circundantes, al igual que en la construcción de unas relaciones relativamente armónicas entre el capital y el trabajo, al menos durante la primera mitad del siglo XX. Concepción del manejo empresarial que para muchos dirigentes correspondía a su idea de ciudad. En este sentido, se trató de un ideario que creó una alianza entre algunos fundamentos de la doctrina social católica y el empresariado.

Otro miembro de la élite que ejemplifica tal ideario fue Mariano Ospina Pérez, quien dirigió los destinos cafeteros del país en 1930 y, en la década siguiente, fue presidente de la República (1946-1950). Durante el desarrollo de la “Segunda semana social” en Medellín, organizada por la Acción

Católica (1938), Ospina ofreció una conferencia en la cual manifestó la importancia de aliar la doctrina cristiana con las nuevas teorías de la “administración científica” de Frederick Taylor y el fordismo, como su máxima expresión. Para él, las nuevas teorías del *management* —una nueva “revolución de la productividad” para el siglo XX— se quedarían cortas si no se acompañaban de una concepción social frente al reto de regular las relaciones entre el capital y el trabajo. Inspirado en las encíclicas, su alcance llega hasta enunciados semejantes a lo que luego se llamaría Salud Ocupacional. En la conferencia, Ospina expresó que el Pontífice había querido que:

El obrero fuese remunerado, que se limitasen las horas de trabajo y que se le tratase con humanidad y la Escuela Científica Americana (sic) demuestra que el trabajo excesivo produce menos, que el maltrato engendra violencia contra la empresa y que los salarios de hambre incapacitan al obrero para la producción. Quiso el Papa que el empresario no abusase del obrero; la teoría americana demuestra que tales abusos van contra la técnica y contra la empresa. La escuela del manejo científico demuestra que ‘standarizado’ el peso y la resistencia sufre menos el obrero, produce más y obtiene mejor salario. Quiso el Papa que el descanso dominical fuese norma en la vida del trabajo, y fisiológicamente se comprueba que el obrero sin reposo se fatiga y disminuye la capacidad productiva, al mismo tiempo que pierde anímicamente en alegría, entusiasmo y optimismo. (como se citó en Mayor, 1984, p. 390)

Lo anterior respondía a la intención de la Iglesia de defenderse ante dos de los principales sistemas de ideas del momento: el liberalismo y el socialismo. Por esta razón, Ospina sentenciaba: “la solución del magno problema social del siglo XX sólo puede encontrarse en la aplicación sincera y leal de las normas de la escuela social y en el manejo científico y cristiano del trabajo” (como se citó en Mayor Mora, 1984, p. 391). Dentro de este amplio espectro de la “cuestión social”, la salud fue el foco de atención de los empresarios, como en el caso pionero de Alejandro Echavarría.

Tal vez el ethos ideológico de Alejandro Echavarría, su estilo de vida y su concepción de un modelo económico y social para la región —como lo fue para otros empresarios antioqueños— podrían resumirse de la mejor manera en la frase del historiador Marco Palacios (1996): “Progreso yanqui, más catolicismo social” (p. 101) o, expresado con

mayor acidez: una modernización premoderna. Consistía pues en adaptarse al desarrollo de las fuerzas productivas, pero sin renunciar a una concepción religiosa católica, apostólica y romana, derivada de la herencia española.

Lo que hoy se denomina Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o, desde lo público, Estado de Bienestar tienen antecedentes en la filantropía y caridad cristiana del siglo XIX. De esta manera, actores que conocemos como empresarios modernos, se apalancaron en sus competencias empresariales, las cuales fueron más allá del sentido puramente economicista, e instrumentaron sus creencias cristianas y la doctrina social católica para realizar obras filantrópicas. Uno de ellos fue Alejandro Echavarría Isaza en Colombia; empresario exitoso en los diferentes frentes de negocio que acometió y, a su vez, se dio a conocer por su faceta altruista, legando para la sociedad obras que han perdurado hasta el presente.

## 5. REFERENCIAS

- ALMARAZ, A. (2014). De la filantropía colonial a la filantropía globalizada. Una revisión del marco institucional y las prácticas empresariales en México. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, (44), 73-100.
- ÁLVAREZ, V. (2003a). De las sociedades de negocios al Sindicato Antioqueño. Un camino centenario. En C. Dávila (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX: una colección de estudios recientes*(pp. 213-246). Norma.
- ÁLVAREZ, V. (2003b). *Negocios y Gestión en Antioquia. La trayectoria empresarial de don Alejandro Echavarría Isaza (1859-1928)*. *AD-minister*, (2), 43-66.
- ARANGO, G. M. (2004). *Sociabilidades católicas, entre la tradición y la modernidad. Antioquia 1870-1930*. Universidad Nacional de Colombia.
- BOTERO, F. (2003). *Estado, nación y provincia de Antioquia: guerras civiles e invención de la región, 1829-1863*. Hombre Nuevo Editores.
- BREW, R. (1977). *El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*. Banco de la República.
- CAMACHO, I. (1992). *Doctrina social de la Iglesia: una aproximación histórica*. Ediciones Paulinas.
- CAMPUZANO-HOYOS, J. (2013). *Fuentes documentales para la historia empresarial, Tomo II: La industria en Antioquia, 1900-1920*. Editorial Eafit.
- FOREMAN-PECK, J. y ZHOU, P. (2010). Entrepreneurial culture or institutions? A Twentieth-Century

- resolution. En J. L. Garcia-Ruiz y P. Toninelli (Eds.), *The Determinants of Entrepreneurship: Leadership, Culture and Institutions* (pp. 125-142). Pickering & Chatto.
- GÓMEZ, S. (1998). *El Hospital*. Hospital San Vicente de Paúl.
- LÓPEZ, J. C. (2012). *Schumpeter, de paso por Titiribí: ensayo sobre las raíces del espíritu empresarial antioqueño*. Editorial Eafit.
- LÓPEZ, J. C. (2018). *Atanores y almenaras. La construcción de servicios públicos: Medellín, Colombia 1890-2015*. Editorial Eafit.
- MAYOR, A. (1984). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. Tercer Mundo.
- MCGREEVEY, W. P. (1971). *An economic history of Colombia 1845-1930*. Cambridge University Press.
- OSPINA, L. (1955). *Industria y protección en Colombia: 1810-1930*. E.S.F.
- PALACIOS, M. (1996). *Entre la legitimidad y la violencia, Colombia 1875-1994*. Norma.
- PARSONS, J. (1968). *Antioqueño Colonization in Western Colombia*. University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520338470>
- PAYNE, C. A. (1986). Crecimiento y cambio social en Medellín: 1900-1930. *Estudios sociales*, 1(1), 110-194.
- RESTREPO, J. A. y Rodríguez, M. (1986). La actividad comercial y el grupo de comerciantes de Cartagena a fines del siglo XIX. *Estudios Sociales*, 1(1), 43-109.
- SAFFORD, F. (1965). *Commerce and enterprise in central Colombia, 1821-1870*. [Tesis de doctorado inédita] Columbia University.
- SAFFORD, F. (1976). *The ideal of the practical: Colombia's struggle to form a technical elite*. University of Texas Press. <https://doi.org/10.7560/738034>
- TIRADO, A. (2017). Medio siglo de producción cafetera: desde el inicio hasta la Federación. En K. León y J. C. López, *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia 1927-1917, 90 años. Vivir el café y sembrar el futuro*(pp. 31-60). Eafit.
- TWINAM, A. (1982). *Miners, merchants, and farmers in colonial Colombia*. University of Texas Press.
- EL COLOMBIANO (1928, 17 de noviembre). Obituario de Don Alejandro Echavarría. *El Colombiano*.
- THE UNITED STATES DEPARTMENT OF STATE (1881). *Commercial Relations of the United States. Reports from the Consul of the United States on the Commerce, Manufactures, etc., of their Consular Districts*. Government Printing Office.
- VALENCIA, R. M. (1932, 28 de agosto). Don Alejandro Echavarría. *El Colombiano*.

## ARCHIVOS EMPRESARIALES

Coltejer. (1916). Actas de Junta Directiva.

## FUENTES NOTARIALES

AHA: Archivo Histórico de Antioquia, Colombia. FR: Fondo República.

## 6. FUENTES DOCUMENTALES

COLOMBIA (1908). *Misión de R. Reyes. Presidente titular de la República de Colombia a los Departamentos de la Costa Atlántica y Antioquia, en desempeño de la comisión especial que el Gobierno le confió para estudiar asuntos económicos e industriales*. Imprenta Nacional.

# Género y ruralidad: una aproximación biográfica a la trayectoria de Dolores Josefa Cobo y su legado. Argentina, 1921-1943

## *Gender and Rurality: A Biographical Approach to the Career of Dolores Josefa Cobo and her Legacy. Argentina, 1921-1943*

SOFÍA ROIZARENA

### Autoría:

Sofía Roizarena  
ISHIR - CONICET / Universidad Nacional de Rosario, Argentina  
[roizarenasofia@gmail.com](mailto:roizarenasofia@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-2080-7448>

Fecha recepción: 01/04/2022  
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 Sofía Roizarena

**Citación:** Roizarena S. (2023). Género y ruralidad: una aproximación biográfica a la trayectoria de Dolores Josefa Cobo y su legado. Argentina, 1921-1943. *Revista de Ciencias Sociales Ambos Mundos*. (4), 19-32.  
<https://doi.org/10.14198/ambos.22392>



### Resumen

El presente artículo propone un recorrido biográfico sobre la trayectoria de una mujer, Dolores Josefa Cobo (1876-1943) quien administró por más de veinte años una estancia ganadera en el sur de la provincia de Córdoba en Argentina. Nuestro objetivo pretende reflexionar acerca de si es posible pensarla en términos de gran terrateniente, es decir, si el ser propietaria le garantizó el acceso y la pertenencia a ese círculo privilegiado durante la primera mitad del siglo XX, momento de auge del modelo agroexportador argentino. De esta manera, abordaremos las diferentes estrategias a las que apeló para poder sobreponerse a la norma de la época trascendiendo el espacio doméstico. A su vez, nos detendremos en analizar la relación entre Cobo y los trabajadores de la estancia, los matices que estos vínculos fueron adquiriendo y las diferentes representaciones que de ella se imprimieron en el imaginario colectivo local y regional. De este modo, a partir del análisis de fuentes orales y otras provenientes desde la prensa regional, pretendemos en las siguientes páginas presentar algunas respuestas contribuyendo a esclarecer desde una experiencia personal, como lo es la trayectoria de Cobo, lo que ella tiene de particular y general.

**Palabras Clave:** Biografía; género; ruralidad; empresaria.

## Abstract

This article offers a biographical account of the career of a woman, Dolores Josefa Cobo (1876-1943), who managed a cattle ranch in the south of the province of Córdoba in Argentina for more than twenty years. Our aim is to reflect on whether it is possible to think of her in terms of a large landowner, that is, whether being a landowner guaranteed her access to and membership of this privileged circle during the first half of the twentieth century, at the height of the Argentine agro-export model. In this way, we will address the different strategies to which she appealed in order to overcome the norm of the time, transcending the domestic space. At the same time, we will analyse the relationship between Cobo and the workers of the estancia, the nuances that these links acquired and the different representations that were imprinted in the local and regional collective imaginary. In this way, based on the analysis of oral sources and others from the regional press, we intend in the following pages to present some answers, helping to clarify, from a personal experience such as Cobo's career, what is particular and general about it.

**Keywords:** Biography; gender; rurality; businesswoman.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo recupera a partir de un estudio de caso con perspectiva de género aspectos propios de la historia social, rural y empresarial. En ese sentido, dialoga con una vasta historiografía argentina que comenzó a forjarse durante la década de 1970 entendiendo a la estancia en tanto unidad productiva y espacio de sociabilidad, fijando una mirada claramente predominante, que se profundizó en los siguientes decenios, atendiendo al análisis de la expansión ganadera y a las diferentes lógicas de explotación de los establecimientos productivos (Halperin Donghi, 1963; Giberti, 1970; Gallo, 1972). Estas investigaciones fueron resignificadas durante los ochenta, adquiriendo gran centralidad aquellas que priorizaron el tratamiento de políticas públicas y las relaciones establecidas entre el sector del agro y el Estado argentino (Girbal Blacha, 1988; Djenderedjian 2014). A partir de los años noventa estos estudios cobraron un nuevo viraje, facilitado por los aportes de la Historia Social, dirigiendo su atención hacia los grandes propietarios y las prácticas asociativas que emplearon, como así también su definición en tanto clase y su relación con otros actores sociales (Sesto, 2005; Hora, 2002; 2009).

A comienzos del siglo XXI, eclosionan grandes obras que analizan los cambios y las continuidades en el régimen de tenencia de la tierra y la gran propiedad, como así también las estrategias productivas y la explotación ganadera entendiendo ya al estanciero como empresario de la gestión agrícola. Esto se inscribe en un marco historiográfico que ex-

cede el interés nacional. De este modo, desde la Historia Económica y Empresarial emerge el interés por estudiar y comprender los derroteros de las familias empresarias a nivel macroeconómico (Fernandez Pérez, 2003, 2013; Dávila, 2012).

Paralelamente, si pensamos en los vínculos entre género, historia e historiografía existe una vasta producción que comienza a cristalizarse durante el último cuarto del siglo pasado, cuando emerge con fuerza en las universidades argentinas dentro del campo de la historia social, la perspectiva de género (Barrancos, 2004; Andújar, D'antonio, 2020). Tal es así que entre 1970 y 1990 la escena internacional avizora una proyección del feminismo en diversas producciones intelectuales. Surge entonces una gran preocupación por analizar los procesos de transformación que favorecieron la inserción de las mujeres en el mercado laboral (Lobato, 1990; De Mesquita Samara, Girbal Blacha, 1997; Nari, 2004), como también el estudio de los canales alternativos de participación y del ejercicio de la ciudadanía que supieron disputar (Bonaudo, 2006; Jordan, Dalla Corte, 2006; Paz Trueba, 2010; Caldo, 2011; Pita, 2018). Paralelamente, el siglo XXI se inaugura con la proliferación de nutridas investigaciones que centraron su estudio en el trabajo doméstico y rural (Di Liscia, 2003; de Arce, 2009; Girbal Blacha, 2015), visibilizando sobre todo los roles asumidos por mujeres hacia el interior de las estructuras familiares (Muzlera, 2009; Olmos, 2014; Hora, Losada, 2015).

Resulta importante señalar que aún se encuentra pendiente el desarrollo de abordajes que

recuperen las trayectorias de mujeres propietarias, especialmente en lo que respecta a la gestión y administración de sus establecimientos productivos. A partir de la identificación de este espacio de vacancia, reducir la escala de análisis y visibilizar el comportamiento económico de Dolores Josefa Cobo nos permite introducir un primer acercamiento a la cuestión. Asimismo, es menester señalar que el presente artículo se inscribe en un campo historiográfico que recupera a la biografía como un modo de volver al sujeto. Siguiendo a James (1992),

«las historias de vida son construcciones culturalmente determinadas, inferidas de un discurso público estructurado por clases, códigos, convenciones y géneros y haciendo uso del amplio espectro de roles posibles, autorrepresentaciones, recopilaciones y relatos disponibles. Como tales, nosotros tenemos que aprender a leer estas historias y los símbolos y lógicas ensamblados en ellos, debemos ser cuidadosos de su profundo significado y hacer justicia a la complejidad encontrada en las vidas y las experiencias históricas de aquellos que nos cuentan» (p. 22).

De acuerdo a Burdiel (2014),

«no hay biografía que interese sin uno o varios problemas (interesantes) que la orienten y la sostengan. Es ahí donde debe anclarse el esfuerzo por explicar la singularidad de una vida individual sin someterla a un relato que la trascienda y anule, pero sin renunciar tampoco a enlazar los destinos personales y las estructuras e instituciones sociales» (p. 62).

En este sentido, podríamos esgrimir algunas posibles hipótesis a desandar en los siguientes párrafos a partir del estudio biográfico de Cobo. De acuerdo a nuestra línea de análisis, consideramos que la propiedad *per se* no garantiza la pertenencia de Cobo al grupo de hacendados de la primera mitad del siglo XX. Es decir, si bien Cobo logró administrar y explotar una estancia agrícola-ganadera de 46.000 hectáreas, las representaciones que prevalecen de ella en el imaginario colectivo local y nacional la asocian tácitamente a la beneficencia y a la filantropía.

Asimismo, el género entendido como forma primaria de relaciones significantes de poder (Scott, 1990, p. 23) nos interesa en un doble nivel. Por un lado, desempeña un rol crucial en este análisis, particularmente en la forma de representación so-

cial que se hizo de Cobo. Por el otro, nos permite reconstruir las relaciones de poder como también entender la función legitimadora y específica que éste cumplió al interior de la sociedad (Andújar, 2012). Es por ello que consideramos que la integración de Cobo a las dinámicas sociales, culturales y de organización del grupo de hacendados fue parcial, condicionadas por el género. No obstante, consiguió trascender en otros ámbitos formales que durante las primeras décadas del siglo XX fueron espacios de acción y asociación disputados por mujeres. En ese punto, consideramos que las tramas relacionales que ella desplegó estuvieron cimentadas por múltiples relaciones asimétricas de poder, materializadas en el vínculo contraído con los trabajadores de su estancia. Al estudiarlas desde variables específicas como la clase y el género, estos vínculos se inscriben en niveles de dominación mucho más profundos y estructurales.

Por otra parte, es preciso destacar, que nuestro objetivo consiste en estudiar y comprender la participación de Cobo en el proceso posterior a la consolidación del régimen de tenencia de la tierra y expansión ganadera en el sur de la provincia de Córdoba en Argentina, durante la primera mitad del siglo XX, atendiendo específicamente a la conformación de las tramas relacionales que logró gestar con los trabajadores de su estancia para consagrarse socialmente en la escena local y regional. Para ello vamos a trabajar con un corpus documental diverso. En primer lugar, el Semanario *Caras y Caretas* constituye un elemento prioritario en nuestro análisis, ya que facilita el estudio de los espacios públicos que nuestra protagonista conquistó y cómo se fue desarrollando su integración a diversas asociaciones en las que participó junto a otros actores políticos y económicos de la región. En segundo lugar, buscando comprender el vínculo y las redes<sup>1</sup> que Cobo tejió con los trabajadores de su establecimiento, disponemos de epistolares y entrevistas que rescatan la voz y las subjetividades de los trabajadores de la estancia Tuyutí, para poder discernir prácticas de dominación y experiencias culturales entrelazadas por el género y la clase.

1. Siguiendo a Michel Bertrand (2012) entendemos por red, un complejo sistema de vínculos que permiten la circulación de bienes y servicios, materiales e inmateriales, en el marco de las relaciones establecidas entre sus miembros.

## 2. FAMILIA Y PATRIMONIO: EL ORIGEN DE LA FORTUNA

Cobo nació en el seno de una familia de grandes propietarios<sup>2</sup> el 31 de diciembre de 1876 en la provincia de Buenos Aires, Argentina. Fue hija del ex general Juan Francisco Cobo Lavalle y de Inés María Bernarda Salas Escuti, reconocida hacendada del sur de la provincia de Córdoba. La filiación de este matrimonio al círculo de los grandes propietarios halló su origen en el patrimonio que percibieron tras el fallecimiento del hermano de Salas Escuti, Miguel Tomás Salas en 1892. Éste había fundado en 1881 las cabañas Esperanza, situada en el actual territorio de Luján, y Santa Isabel ubicada en Bragado, ambas en el interior de la provincia de Buenos Aires. Asimismo, su enérgica interiorización en la producción ganadera lo llevó a conformar la junta que fundó el Herd Book Argentino de pedigree<sup>3</sup>, convirtiéndose en el primer ciudadano en inscribir su hacienda<sup>4</sup>. De acuerdo al testimonio del bisnieto

2. Es preciso destacar que hacia finales del siglo XIX tuvo lugar en Argentina la consolidación de las grandes estancias ganaderas como las unidades de producción más eficientes, modernas y rentables de la economía. En consecuencia, los estancieros, es decir los grandes propietarios, emergen como los principales protagonistas de esta nueva fase de desarrollo capitalista rural.
3. Hacia la segunda mitad del siglo XIX, emerge del sector ganadero argentino un nuevo sujeto, el cual podríamos caracterizar de tipo empresarial. Este ya no se encuentra vinculado a la minimización de riesgos, sino que se erige como promotor de la especialización productiva. En otras palabras, el refinamiento del ganado vacuno marcó un parteaguas y propulsó el advenimiento de lo que Carmen Sesto (2005) ha denominado como una vanguardia ganadera. El dinamismo del grupo se halló en las prácticas de innovación, genetismo, mecanización e inversiones de alto riesgo que lograron modificar por completo el capitalismo rural bonaerense. Uno de los primeros comportamientos que asumieron quienes integraron aquella vanguardia, fue la de registrar sus cabañas, particularmente el mejoramiento genético que impulsaron sobre sus ganados. Para ello se requirió de la implementación del pedigree, una práctica de registro genealógico de la raza. En Argentina, este lleva el nombre de HBA (Herd Book Argentino) y es regulado por la Sociedad Rural. Asimismo, estos registros garantizan que un animal pertenece a una población reconocida por sus características fenotípicas y productivas.
4. Entrevista del diario "La Nación" a Stefano Pablo di Campello quien fue director de la Cabaña Tuyutí. Recuperada de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/tuyuti-nombre-propio-de-la-raza-nid1075534/>

de Cobo, en 1892 Miguel T. Salas falleció sin haber dejado descendencia, por lo que sus propiedades fueron remitidas a su padre, Basilio Salas del Sar quien, a su vez, decidió cederlas a su yerno, Juan Francisco Cobo Lavalle, para que pueda continuar con su administración y explotación. Esto condice con las derivas propuestas del análisis realizado por Selva Olmos (2014), de acuerdo a las cuales, la explotación agropecuaria, desde mediados del siglo XIX y hasta las primeras décadas del siglo XX, tendía a recaer enteramente en los varones de la familia dejando al margen a las mujeres que integraban el grupo de parentesco (p. 172). De todos modos, como enfatizó Zeberio (2002), el estudio de las estrategias formales e informales de transmisión del patrimonio no es exhaustivo si se desatiende al marco jurídico legal del momento en el que estas prácticas se inscriben. Por lo tanto, resulta imprescindible explicar que al momento en el que Salas del Sar le otorga las propiedades rurales al esposo de su hija y no a ella, no infiere la ley, ya que desde la promulgación del Código Civil Argentino en 1869 la situación de desamparo legislativo que las mujeres venían padeciendo adquiere un marco legal.

En el artículo 55, 56 y 57 de dicho código, se establece que las mujeres casadas son incapaces respecto de ciertos actos o del modo de ejercerlos, aunque pueden adquirir o contraer determinadas obligaciones por medio de los representantes necesarios que la ley les concede, en este caso, sus esposos. En ese sentido, de acuerdo al artículo 1.226,

«la esposa no podrá reservarse la administración de sus bienes, sea de los que lleve al matrimonio, o sea de los que adquiere después por título propio. Podrá sólo reservarse la administración de algún bien raíz, o de los que el esposo le donare.»

No obstante, de acuerdo al artículo 1.227<sup>5</sup>,

«si la mujer después de celebrado el matrimonio adquiriese bienes por donación, herencia o legado, los donantes y el testador pueden imponer la condición de no ser recibidos y administrados por el marido, y la mujer podrá administrarlos con su licencia, o con la del juez, si el marido no se la diere, o no pudiere darla»

5. Se sugiere revisar el Código Civil Argentino (1869), Título VIII, Capítulo III, Sucesión de los cónyuges, desde el artículo 3.570 al 3.576.

De esto se infiere que la sanción del Código Civil legitimó la incapacidad total y absoluta de la mujer casada hasta la derogación de dicha incompetencia con la Ley 11.357 en 1926. En parte, el análisis del contexto jurídico permite explicar el motivo por el cual la madre de Cobo no fue beneficiaria del patrimonio de su hermano, hasta el fallecimiento de su esposo en 1910, ya que la condición de viudez de acuerdo a nuestra lectura, confirió mayores derechos que la otorgada por el matrimonio.

Recién en 1912, tras el fallecimiento de Cobo Lavalle, es finalizada la sucesión a favor de la viuda Cobo Salas (Martin, 1964, p. 43). De este modo, las tierras pasan a ser administradas en su totalidad por una mujer y esta situación se replicará durante las siguientes dos generaciones.

La especificidad del caso nos permite estudiar de qué manera se gestionó un establecimiento productivo —hasta 1943— bajo la administración de una mujer, lo que nos lleva a plantear una serie de interrogantes atendiendo a las representaciones que prevalecieron en el imaginario colectivo sobre Cobo. Estas interpelaciones ayudaron a delimitar nuestra aproximación buscando responder ¿cuál fue el comportamiento económico que adoptó? ¿cobró fuerza la imagen de Cobo en tanto empresaria rural o por el contrario trascendieron otras representaciones de su accionar? De ser así, ¿por qué —desde la prensa, por ejemplo— no se la retrataba del mismo modo en que se había extendido y popularizado la imagen del terrateniente? ¿Al ser mujer debió apelar a otras estrategias para trascender el espacio doméstico y disputar la arena pública? ¿Logró sortear la profunda masculinización que se desprendía del espacio rural, tejiendo redes y vínculos con el sector de grandes terratenientes?

Asimismo, debemos señalar, que el estudio de la trayectoria de Cobo nos permite esbozar una periodización segmentada en tres etapas. Una primera que se extiende desde 1901 hasta 1913, de la que deviene una imagen de nuestra protagonista fuertemente signada por los mandatos culturales de la época en torno a las implicancias del ser mujer y el disciplinamiento impartido desde la sociedad patriarcal. Tal es así que estos años estarán determinados por su alianza matrimonial primero, y posteriormente por el nacimiento de sus dos hijos, Agnese Macchi Di Cellere Cobo (1902) y Stefano Macchi Di Cellere Cobo (1909). En ese sentido es importante destacar que la sociedad conyugal —formalizada en 1901— la unió a un inmigrante italiano, fuertemente vinculado a la nobleza, el conde Vincenzo Macchi Di Cellere. Durante estos años subyace un fuerte arrai-

go al entorno doméstico, prevaleciendo las tareas de crianza y cuidado de sus hijos.

No obstante, esta situación comenzará a transformarse a partir de un segundo período, el cual ubicamos entre 1914 y 1921, cuando Cobo se radica en Washington con motivo de la designación de su esposo como embajador de Italia en Estados Unidos, tras el desenlace de la I Guerra Mundial. Durante estos años existen elementos que nos permiten interpretar una redefinición de su propia subjetividad, despejándose de aquel rol de madre y esposa que había asumido previamente, para alcanzar gravitación en la escena pública, disputando el poder en un espacio diplomático fuertemente masculinizado. La principal estrategia que le permitió trascender la privacidad de su hogar fue la puesta en práctica de acciones benéficas y la participación en organizaciones de carácter asistencialistas. Y en este punto resulta fundamental hacer algunos señalamientos al respecto.

Estudiar la trayectoria personal de Cobo, como así también la de otras mujeres de finales del siglo XIX y principios del XX, nos permite tener una comprensión mucho más integral de lo que implicó la política en esta época. Si bien la ciudadanía se hallaba condicionada meramente por la participación electoral, existen aportes historiográficos de gran valor que favorecieron nuevos acercamientos a la cuestión. Estas obras avizoran una resignificación más vasta del quehacer ciudadano al centrar su atención en sujetos que habían permanecido al margen. En ese sentido, en la Argentina finisecular la relación entre la mujer y el hogar comenzó a reformularse y con ello también toda la estructura político-cultural que daba sustento a la noción prefigurada de la familia nuclear en tanto forma primaria de organización social. Es en este período en el que comienza un proceso que termina por insertar a muchas mujeres, sobre todo aquellas que habitan espacios urbanos, dentro del mercado laboral naciente (Andújar, 2017). También se erige como un momento en el que la participación femenina irrumpe en escena al asumir prácticas que podrían considerarse como una extensión más del rol cumplimentado al interior del hogar, y que compete en principio a mujeres portadoras de un fuerte capital social y económico. Así, bajo los preceptos del cuidado y la protección «comenzaron a asociarse, a tejer vínculos y redes con el poder político y a desplegar diversas prácticas con fines asistencialistas que las llevó a alcanzar altos niveles de exposición y visibilidad» (Bonaudo, 2006, p. 95).

Más allá de las especificidades propias que adquiere cada período, existe un elemento que subya-

ce a ambos, y es que durante estos años la trayectoria de Cobo no pudo desprenderse completamente de la de su esposo. Esta situación, lejos de replicarse, se modificó sustancialmente a partir de 1919 cuando enviuda. Dos años después fallece su madre y decide retornar a Argentina para formalizar el proceso de sucesión<sup>6</sup>. De esta manera, se convirtió en heredera de un establecimiento productivo compuesto por veintiséis mil hectáreas en la región de mayor productividad agrícola-ganadera del país, la región pampeana. A saber, luego de esta sucesión de hechos podemos distinguir una tercera etapa caracterizada por la consolidación que Cobo alcanzó en tanto empresaria rural, una trayectoria que culminará en 1943 tras su fallecimiento y en la que se centra el presente análisis.

### 3. ESTANCIA TUYUTÍ

Tras el fallecimiento de Inés María Bernarda Salas Escuti de Cobo, sus hijas, Dolores e Inés, pasan a ser las principales beneficiarias en el proceso de sucesión de su patrimonio. La primera de ellas hereda un establecimiento productivo, orientado a la cría de ganado, compuesto por veintiséis mil hectáreas, mientras que la menor se hace propietaria de la ya consagrada estancia “Laguna del Monte”, que alcanzaba una proporción cercana a las veinticuatro mil hectáreas.

Tuyutí, nombre que recibió la propiedad de Dolores Cobo en memoria a la participación de su padre en la batalla homónima en la Guerra de la Triple Alianza (1865 y 1870), se destacó tanto a nivel re-

gional como nacional por ser una de las principales cabañas en mejorar con entusiasmo la crianza de la raza Hereford<sup>7</sup>, convirtiéndose en una estancia pionera y de las mejores referenciadas del país.

En este punto, compete también establecer ciertas precisiones analíticas respecto a la categoría de estancia. Al igual que otros conceptos que hemos empleado, las acepciones no son unívocas —aunque todas ellas la vinculan a unidades y actividades de tipo pastoril—. El sentido con el que se la emplea a lo largo de estas páginas, es el precisado por Andrea Reguera en su obra pionera (2006). Por lo tanto, entendemos a la estancia como una

«unidad económica y social compleja definida por el conjunto de relaciones sociales que se crean a partir de las distintas áreas de producción y de las diferentes formas de trabajo empleadas. El interés de esta conceptualización aporta sobre el grado de control ejercido sobre el patrimonio, la producción, la comercialización y el trabajo» (p. 86).

Cabe señalar que, durante el último cuarto del siglo XIX la región pampeana asistió a un proceso de reorientación productiva, el cual se explica a partir del despegue de la industria frigorífica en 1883 y la exportación de animales en pie que comienza a implementarse desde 1895, por lo que la ganadería vacuna se convirtió en un tipo de explotación sumamente rentable lo que conlleva progresivamente al desplazamiento del ganado ovino —principal actividad económica que alcanzó su auge en la etapa denominada “fiebre del lanar”— hacia la estepa patagónica en el sur del país, perdiendo gran centralidad y dejando disponible los suelos más fértiles para la explotación ganadera (Reguera, 2006, p. 91).

6. Es importante tener presente que hacia mediados y finales del siglo XIX resultaba ampliamente extendida la norma a partir de la cual, en el proceso de sucesión y transmisión formal del patrimonio entraban en juego una multiplicidad de prácticas tendientes a otorgar a las mujeres una herencia que podríamos denominar inmaterial. Siguiendo los planteos de Selva Olmos (2014), si bien ellas debían heredar conforme la ley estipula y a la par de lo que recibían los hijos varones, la realidad que se desprende de algunos estudios de casos demuestra que fueron puestos en marcha diversos mecanismos de compensación que consistieron en reemplazar la herencia material por muebles, joyas y obras de arte, las cuales constituían particularmente un valor afectivo al interior del grupo de parentesco. Estas estrategias y acuerdos, reservados al orden de lo privado y de lo doméstico, asumieron así un claro sesgo de informalidad y fueron percibidos como una manera concreta de exclusión femenina en el proceso sucesorio.

7. Los bovinos de carne Hereford tuvieron su origen a comienzos del siglo XVIII en el condado de Herefordshire, Inglaterra, como consecuencia de trabajos realizados por Benjamín Tomkins, con ganado de su propiedad. Fue él uno de los primeros en dedicarse a mejorar animales exclusivamente para carne. Para el caso argentino, el período de importación de la raza y aparición de establecimientos ganaderos destinados a la cría, reproducción y mejoramiento de este ganado, inicia a partir de 1858 extendiéndose hasta 1924. El Hereford, a diferencia de las demás razas bovinas que llegaron a Argentina, se ubicaron inicialmente en lo que se denomina región pampeana, pero rápidamente se expandieron hacia otras zonas, por su rápida capacidad de adaptación al terreno. Para mayor información véase: <https://www.hereford.org.ar/>

Ante la división internacional del trabajo, Argentina se perfiló como un país exportador de materias primas y comprador de manufacturas, por lo que para 1880 y durante medio siglo se llevará adelante la consolidación del Modelo Agroexportador. Este proceso fue favorecido por la incorporación de amplios territorios a la órbita estatal mediante diversas campañas militares que buscaron dar respuestas a la cuestión social<sup>8</sup>, sumado a las posibilidades de acceso al crédito y a la expansión del sistema de transportes que a través de la construcción de vías férreas propició la comunicación entre diversas regiones y el puerto de Buenos Aires, asegurando así la llegada de las producciones destinadas a abastecer el mercado transatlántico. En este marco se circunscribe la orientación productiva que profundizó la gestión de Cobo en la cabaña Tuyutí.

Y sobre esto es preciso poner a debate algunos elementos legados por nuestra historiografía. En 1963, el historiador Halperín Donghi señaló que el desarrollo ganadero a gran escala significó el advenimiento de una élite económica eminentemente terrateniente. Siguiendo a Hora (2012), si bien la producción rural fue dinámica y rentable sobre todo a largo plazo, para la primera mitad del siglo XIX suponía un claro nivel de riesgo asociado a las fluctuaciones de precios, las sequías, incluso la inconstancia de los regímenes políticos producto de las contiendas bélicas que aún tenían lugar, lo que volvió inestable la inversión rural, favoreciendo la diversificación de activos hacia otras actividades económicas no tan condicionadas por la naturaleza y el contexto institucional, como lo fue la renta urbana.

A diferencia de otras experiencias productivas que atravesaron diferentes establecimientos de la región, hacia 1921 —cuando la ganadería se retraía

como consecuencia de una profunda crisis que padeció el sector<sup>9</sup>— en Tuyutí no existía una diversificación de actividades que la complementaran con, por ejemplo, la inversión en el negocio inmobiliario urbano. No obstante, esto se comprende a partir de las transformaciones que se fueron suscitando a finales del siglo XIX, al complejizarse las actividades económicas deviniendo en un proceso de mayor especialización. Asimismo, el Estado detentó un rol central y se dió el fortalecimiento del régimen liberal, garantizando de este modo los derechos de la propiedad privada, creando un ámbito propicio para la inversión a largo plazo en las actividades rurales. Siguiendo a Hora (2012),

«la formación de una economía más desarrollada y más compleja instó a la élite de negocios nativa a apartarse de los terrenos en los que se afirmaba la presencia del gran capital y el empresariado extranjero, y a especializarse en aquellas actividades en las que podían valorizar mejor sus destrezas y recursos. En este escenario, muchos de ellos, y en particular los más poderosos, profundizaron su vinculación con la producción rural.»

Además, resulta pertinente destacar que durante las primeras décadas del siglo XX existió un proceso de alza en el precio de las tierras en general, y en Córdoba en particular. Esto puede ser comprendido a través de la revisión que sufrió la ley de

8 Entendemos por cuestión social las problemáticas políticas, sociales, culturales, ideológicas y económicas devenidas tras los procesos de urbanización experimentados desde 1860. Asimismo, en Argentina adquirió un sesgo particular, por lo que nos lleva a tomar en consideración el desafío que supuso para el Estado Nacional la presencia indígena en vastas regiones del territorio. Para 1870 se habían anexado más de 20 millones de hectáreas. En ese sentido, el punto más álgido de la cuestión lo hallamos en 1880, ante el exterminio masivo y la desestructuración de la población nativa en la campaña liderada por Julio Argentino Roca. Cabe destacar, que otros temas significativos que convergen dentro de esta categorización son los tópicos asociados a la inmigración y al género. Se sugiere ver: Suriano, J. (comp). "La cuestión social en Argentina, 1870 - 1943" Editorial La Colmena, Buenos Aires, 2000.

9 A partir de la I Guerra Mundial el agro argentino transitó un proceso de reajuste que favoreció una variación en los modos de explotación, rotando entre la agricultura y la ganadería. Sin embargo, las dificultades coyunturales para colocar los cereales en las bodegas de los barcos, contribuyó a una retracción de la actividad agrícola y a un marcado descenso de hectáreas sembradas, perdiendo interés y rentabilidad este rubro, a la vez que se incrementa la superficie alfalfada a causa del auge que consiguió para ese momento la exportación de carne congelada. Tras finalizar la contienda bélica europea, para 1921 habrá un cambio de exigencias de los mercados compradores. De esta forma, retorna el interés comercial por la carne enfriada, *chilled*, y se mantiene al margen la producción de carne congelada, la cual venía liderando la demanda hasta ese momento. Esta situación genera un marcado descenso del precio del congelado como consecuencia del amplio stock y la falta de demanda. Se recomienda ver: Girbal Blacha, N. (2016) "Perfiles históricos de la Argentina rural: agro y política (1880-1970)." *Historia: debates y tendencias*, Vol. 16, N° 1; Prebisch, R. (1922) "Anotaciones sobre la crisis ganadera". *Revista de Ciencias Económicas*, Facultad de Ciencias Económicas, Año 10, Serie 2, N° 17.

colonización de 1886, cuyo principal objetivo consistió en fomentar la venta de parcelas en los departamentos del sureste de la provincia, Unión y Marcos Juárez (Tognetti, 2018, p. 142). Tal es así que, la principal oferta de suelo que se había concentrado a finales del XIX, durante la primera década del XX, había pasado ya a manos privadas, consolidándose el régimen de tenencia de la tierra y con ello el de la gran propiedad. Ante este panorama, fue del orden de lo habitual que los empresarios de principios de siglo dejaron de invertir en la ampliación de las propiedades rurales debido al incremento de precios y centraron sus inversiones en la promoción de la innovación tecnológica favoreciendo un mejoramiento técnico con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad (Hora, 2012).

En este sentido, el establecimiento Tuyutí estuvo orientado a dos tipos de actividades específicamente. Una primera que podríamos denominar de explotación directa, gerenciada por Cobo y vinculada a la cría de ganado bovino en las hectáreas circundantes al casco de la estancia. En este marco Cobo impulsó una explotación intensiva buscando elevar el estándar de su hacienda mediante el perfeccionamiento en el proceso de crianza, engorde y reproducción de la raza Hereford. Esto fue facilitado mediante una gran inversión que implicó la compra de ejemplares en el exterior y la inscripción de su hacienda. Dentro de la lógica empresarial y tejiendo nuevas redes y vínculos, a partir de 1924 Tuyutí pasó a formar parte de la Asociación Argentina Criadores de Hereford, un espacio de sociabilidad que le permitió intercambiar experiencias con otros ganaderos y reforzar la pertenencia a ese grupo identitario.

En este sentido, conforme avanzó el tiempo, notamos que la definición de estancia se complejiza. A saber, esto coincide con el proceso de ampliación de actividades económicas al interior de los establecimientos productivos. La convivencia de prácticas de cría e invernada junto a labores agrícolas permitieron acuñar la noción de estancia mixta, la cual entra en plena conjunción con el estudio de caso aquí abordado.

Por su parte, Cobo participó activamente de otras actividades que se volvieron parte de la idiosincrasia terrateniente de la época como lo fue la asistencia a las exposiciones rurales para colocar a su establecimiento de cría, reproducción y refinamiento de la raza Hereford dentro de los mejores reputados del país. Así fue como Tuyutí participó y fue adquiriendo renombre en diferentes partes del territorio nacional, recorriendo desde Esquel hasta el litoral argentino, presentándose en exposiciones

celebradas en ciudades como Curuzú Cuatiá, Mercedes y Concordia, logrando años después alcanzar un lugar de prestigio en las exposiciones de Palermo, sobre todo a partir de 1938<sup>10</sup>. Resulta imperioso destacar que la aparición de las ferias y la promoción de las estancias ganaderas que participaban activamente de estos espacios de sociabilidad se convirtieron en un símbolo del poder que había consolidado durante largos años el sector rural y con ello la centralidad que alcanzaron en la economía argentina (Hora, 2015, p. 117).

Sin embargo, dado el tamaño de la propiedad, Cobo favoreció también una explotación que podríamos identificar como indirecta. Parte de aquel patrimonio lo componía lo que se denominó la "Colonia San Miguel", una extensión inicial de diez mil setecientos setenta y ocho hectáreas, de las cuales cuatro mil sesenta y cinco fueron dadas en arrendamiento y se orientaron hacia la agricultura. Esto garantizó una cuota de ingreso constante en el tiempo, minimizando riesgos. Recordemos que, tal como lo han demostrado otros estudios, el arrendamiento fue una práctica recurrente sobre todo entre mujeres viudas y solteras que heredaron propiedades rurales pero que se encontraban alejadas de la administración *in situ* de los establecimientos (Hora, 2012).

Poco después, el modelo agroexportador resultó fuertemente sacudido por los ecos de la Gran Depresión y las políticas económicas que el gobierno argentino tomó con el fin de sortear la crisis de 1930. Ante la caída de los precios y la retracción de los mercados, el flujo constante de divisas comenzó a menguar y con ello la capacidad económica de importar las manufacturas necesarias. Por lo que, a partir de este momento se pone en marcha un proceso de industrialización por sustitución de importaciones con el Estado a la cabeza, «que terminaría por cambiar durante varias décadas el eje de la economía argentina, desplazando la venta de productos primarios en el mercado internacional hacia la producción destinada al mercado interno, con una marcada presencia de la industria» (Cattaruzza, 2009, p. 164). Cabe señalar que este viraje del núcleo económico no significó en absoluto el abandono del modelo agroexportador ya que continuaba siendo el principal proveedor de las divisas

10. Entrevista del diario "La Nación" a Stefano Pablo di Campello quien fue director de la Cabaña Tuyutí. Recuperada de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/tuyuti-nombre-propio-de-la-raza-nid1075534/>

necesarias para los insumos requeridos en la instancia de industrialización.

Pese a los cimbronazos del período, Cobo extendió las tranqueras de su estancia siendo notoria la inversión que realizó en compras de tierras en un contexto en que, como describimos, esta actividad ya no tenía la centralidad que alcanzó en la segunda mitad del siglo XIX. Tal como planteamos en los párrafos iniciales, Tuyutí estaba compuesta por veintiséis mil hectáreas y para finales de la década del 30 estas ascendían a cuarenta y dos mil cuatrocientas setenta y cinco, desagregadas de la siguiente manera de acuerdo al registro de la propiedad de la provincia de Córdoba: Estancia Tuyutí, propiedad N° 92.019 de 12.368 hectáreas, Laguna del Monte, propiedad N° 213.551 de 8.551 hectáreas, Colonia San Miguel, propiedad N° 213.552 de 10.778 hectáreas y Colonia San Miguel “La Cesira” propiedad N° 92.018 de 10.778 hectáreas. Estas propiedades conformaban a su vez dos establecimientos diferentes. Por un lado “Estancia Tuyutí” integrada por la propiedad homónima y por Colonia San Miguel “La Cesira”, y por otro lado un establecimiento compuesto por el campo “Laguna del Monte” y “Colonia San Miguel”<sup>11</sup>.

Por lo tanto, podríamos avizorar en base a los resultados y a la ampliación patrimonial antes expuesta que hubo un gerenciamiento y una administración exitosa por parte de Cobo, quien demostró con creces hacerle frente al contexto caracterizado por una doble crisis económica, una primera que afectó notoriamente al sector ganadero, y una segunda que puso en vilo al modelo agroexportador en su conjunto. Ante esto, Cobo logró conservar el patrimonio heredado tras el fallecimiento de su madre, y alcanzó una mayor capitalización en una década de gran adversidad. Asimismo, las estrategias desplegadas en relación a la cría y mejora del ganado, nos permiten situarla dentro de un grupo empresarial innovador que buscó profundizar su vinculación con la producción rural, alejándose notoriamente de los estereotipos característicos que cimentaron la imagen del gran terrateniente que circuló durante la Argentina finisecular.

## 4. REPRESENTACIONES QUE PREVALECE

No obstante, pese al éxito que obtuvo como empresaria rural, nos interesa analizar y desandar las representaciones que prevalecieron de Cobo en el imaginario colectivo, sobre todo aquellas que la recuperan bajo la valoración de benefactora. Esta inquietud nos llevó a plantear algunos de los interrogantes señalados en la introducción y consideramos que el género en tanto categoría conceptual es una variable que nos permitirá comprender el porqué de estas remembranzas.

Gran parte de nuestro repositorio documental lo constituye la prensa escrita. Dentro de esta ocupa un lugar destacado el Semanario *Caras y Caretas* de alcance nacional, como así también periódicos locales y regionales. Como hemos anticipado, Cobo contrajo nupcias en 1901 con Macchi Di Cellere, un reconocido miembro de la diplomacia italiana que era, al igual que otras personalidades de la época, beneficiario de un título nobiliario. Al momento de formalizar la sociedad conyugal Cobo empieza a ser reconocida desde la prensa como ‘condesa’. Tal como señalamos en otra instancia de investigación<sup>12</sup> desde el pronunciamiento de la Asamblea del Año XIII, cualquier tipo de fuero personal se encuentra desacreditado y carente de autenticidad en territorio nacional argentino (Ternavasio, 2009, p. 87). Sin embargo, la asociación entre el linaje de Macchi Di Cellere y las funciones que desarrollaba al interior de la legación italiana, bajo aval y respaldo de la corona, le otorgó una consolidación tal en el ámbito social de fuerte proyección nacional e internacional, que poco preocupó ahondar sobre los fundamentos últimos de su legitimidad. Tal es así, que la filiación de Cobo como ‘condesa’ generó un acuerdo implícito entre los miembros de la élite porteña.

Asimismo, esta distinción de Cobo entró en plena conjunción con la labor asistencialista que desplegó durante sus años de actividad, la cual se convirtió en una vía de escape al confinamiento impuesto por el mandato social imperante. Las tareas de cuidado y protección que había asumido ante sus hijos también las hizo extensiva hacia los peones que trabajaron en

11. Sentencia de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, en la causa “Cobo de Macchi di Cellere, Dolores c/ Provincia de Córdoba”, 21 de julio de 1941.

12. Roizarena, S. Dueñas de la tierra: representaciones e imaginarios contruidos en relación a las herederas de Estancia Tuyutí, Córdoba, 1912-1966. Estudios del ISHIR, Vol. 11, N° 30, Rosario, 2021. Disponible en: <https://ojs.rosario-conicet.gov.ar/index.php/revista-ISHIR/article/view/1376>

su estancia. Cabe destacar que la mano de obra del establecimiento ganadero se mantuvo estable por varias décadas, lo que se explica en parte por las facilidades habitacionales que se les proveía, ya que los trabajadores tenían la posibilidad de residir allí junto a sus familias. Aún cuando en la mayoría de los casos, quienes eran empleados para desempeñar diversas funciones, eran varones. A partir de este entramado, resulta frecuente hallar más de una generación del mismo grupo familiar habitando dentro de Tuyutí, lo cual favoreció la construcción de lazos sólidos entre la propietaria y los peones. Conforme avanzó el tiempo, se fueron gestando vínculos de lealtad entre ambos. Dentro de esas relaciones Cobo asumió un rol protector y maternalista, que le permitió alejarse de los estereotipos que comúnmente circulaban para principios de siglo en relación a los hacendados. Estas representaciones replicaban una imagen mezquina de ellos para con sus trabajadores, reforzando la idea del estanciero como una persona egoísta y ociosa, enemiga de la agricultura y la industria (Sáenz Quesada, 2010, p. 27).

Del testimonio de algunos de los peones de la estancia y de sus descendientes, se desprenden ciertos datos que nos permiten tener un mayor acercamiento a lo que fue la vida en Tuyutí. Además del sueldo que se les pagaba mensualmente, las personas disponían de una despensa donde podían ir a retirar todos los productos que les hicieran falta para su supervivencia, sin tener que abonar ningún coste. De acuerdo al relato de Adelina, una de las entrevistadas que vivió allí desde 1936 hasta 1959 relata que,

«Había unos cajones inmensos llenos de azúcar, otros de yerba, algunos con arroz, fideos y harina. Vos ibas con tu frasco y llevabas todo lo que te hiciera falta. Ocurría lo mismo con la carnicería. Es más, una vez a la semana repartían pollos y huevos. Y en algunas fechas festivas como Pascuas y Navidad también nos entregaban ropa»<sup>13</sup>.

Incluso, tras el deceso de Cobo, ciertas imágenes y representaciones que tomaron estado público, enfatizan esta misma idea. En ese sentido, la publicación de un obituario en un diario local señala que

«entre el personal de sus estancias no escatimó nunca el apoyo moral y material que hacía extensi-

vo a sus familias, las cuales hallaban en ella una seguridad y un estímulo. Sus campos, nunca estuvieron cerrados ante una necesidad y en cambio sirvieron bajo los dictados de su espíritu cristiano de sitios en los que reconstruyéndose más de una vida que de otro modo se habría malogrado»<sup>14</sup>.

En este sentido, Cobo logró evocar tranqueras adentro lo que podríamos caracterizar como una familia ampliada, la cual sobrepone a cualquier interés individual, una dimensión colectiva del trabajo. No menos importante resulta señalar el hecho de que todos aquellos lugareños que decidieron dar testimonios sobre las experiencias que atravesaron en la estancia, cuando se les consultó sobre su vínculo con la propietaria, se refirieron a ella en su carácter de 'condesa'. Esto nos lleva a plantear que difícilmente entre los peones rurales de Tuyutí se haya impuesto la imagen de Cobo como gran terrateniente o empresaria rural —salvando las especificidades propias de cada representación—, sino que prevaleció la noción de una mujer católica que al igual que otras y dada su condición social contribuyó sustancialmente a las tareas de asistencialismo y beneficencia, logrando aún más legitimar su condición de 'condesa', al asumir prácticas que se estiman propias de 'alguien notable'.

En este punto, nos interpela cuánto de esas actitudes y comportamientos que moldearon la subjetividad de Cobo están determinados por la valoración y la pertenencia a ese linaje que consolidó a partir de su matrimonio y no como resultado de todos aquellos valores que la sociedad patriarcal moldeó e imprimió en las mujeres de principios de siglo.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo de estas páginas buscamos evidenciar a través de un estudio de caso cuál fue el comportamiento económico de una mujer que administró por más de veinte años un establecimiento ganadero. Consideramos que de este análisis se desprenden algunas derivas que no pudieron abordarse en las páginas aquí consignadas, pero que permiten futuras líneas de investigación. Entre ellas se destaca la inscripción de este caso en tramas sociales más amplias y complejas y en un proceso económico de alcance nacional, lo cual permitirá cotejar esta tra-

13. Suarez, A. Entrevista oral, 2018.

14. *El Imparcial*. Octubre de 1943. Rufino, Santa Fe.

yectoria con la de otras mujeres que disputaron el gerenciamiento y la explotación de inmuebles rurales.

No obstante, pese a este derrotero, nuestro interés recayó específicamente en las representaciones que prevalecieron de Cobo como consecuencia de los vínculos relacionales que fue gestando con el personal que trabajó en la estancia Tuyutí. Por lo tanto, podemos argüir que de este recorrido prevalecen dos aspectos que merecen nuestra atención.

En primer lugar, estudiar su trayectoria económica nos permite alejarnos de algunas concepciones más tradicionales y circunscribir su comportamiento a un profundo debate que ha mantenido en vilo a la historiografía argentina, como lo es el del latifundio, es decir, el influjo de la gran propiedad. Estudiar sus prácticas de gestión, su interés por los procesos de crianza y refinamiento vacuno, la compra de ejemplares Hereford en el exterior, la incorporación de tecnologías y la mecanización de la estancia Tuyutí, nos lleva a poder representar a Cobo como una empresaria rural más que como una terrateniente. No obstante, el reconocimiento que alcanzó Cobo en la arena pública, no está determinado por su comportamiento empresarial sino por las diferentes prácticas benéficas que desplegó a lo largo de su vida. En este sentido, al igual que lo han demostrado otros estudios de caso, para la argentina finisecular, estos procesos asociativos de mujeres que tenían como objetivo principal las tareas de cuidado y protección dirigida a grupos vulnerables, actuaron como un escaparate al confinamiento doméstico y se convirtieron en una arista más en el proceso de ampliación de la ciudadanía.

En segundo lugar, esta actitud entró en plena coherencia con el componente nobiliario, a partir del cual, sobre todo entre los trabajadores de su estancia comenzó a adquirir mayor relevancia y simbolismo hallando en su título de 'condesa' una fuente importante de legitimación y deferencia. Tal es así que, la actitud benévola que algunos de los peones destacaron aparece como una característica que halló reconocimiento y autenticación en el linaje que detentaba. Para ellos, más que una empresaria rural, Cobo era concebida como una condesa. Incluso a juzgar por una epístola que aún preserva una trabajadora de la estancia, notamos como existe una autoidentificación con esta simbología por parte de la misma Cobo, ya que en el saludo final firma como «la misericordiosa condesa Dolores»<sup>15</sup>,

haciendo confluir esta valoración con la moral católica que profesaba también.

Esto nos lleva a plantear que en algunas de las tramas relacionales que tejó no era suficiente la mera tenencia de la tierra, elemento que por lo general dotaba de una enorme cuota de prestigio a quien la posea, sino que debió recurrir a otras estrategias para alcanzar dicho reconocimiento. En este punto nos vuelve a interpelar si el ser mujer actuó como un condicionante a sabiendas de la masculinización que sufrió el espacio rural.

En esta instancia, estudiar a Cobo en clave biográfica y atender particularmente a su entramado relacional nos permite comprender otros procesos de alcance general como las especificidades de la argentina agroexportadora y la participación de mujeres en el proceso de consolidación del régimen de tenencia de la tierra y expansión ganadera en el sur de la provincia de Córdoba durante la primera mitad del siglo XX.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ANDÚJAR, A. (2012). El género de la historia: aportes y desafíos para el estudio del pasado. En C. Viano (Ed.), *Miradas sobre la historia. Fragmentos de un recorrido*. Protohistoria.
- ANDÚJAR, A. (2017). Historia social del trabajo y género en la Argentina del siglo XX: balance y perspectivas. *Revista Electrónica de Fuentes y Archivos*, (8), 43-59. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/refa/article/view/33588>
- ANDÚJAR, A. y D'Antonio, D. (2020). "Chicas como tú"... Género, clase y trabajo en la Argentina reciente: un balance desde la historia social. *Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda*, (16), 93-110. <https://doi.org/10.46688/ahmoi.n16.246>
- BARRANCOS, D. (2005). Historia, historiografía y género. Notas para la memoria de sus vínculos en la Argentina. *La Aljaba, Segunda Época*, (9), 35-65. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1669-57042005000100003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1669-57042005000100003)
- BARRANCOS, D. (2010). *Mujeres en la sociedad argentina, una historia de cinco siglos*. Sudamericana.
- BARRANCOS, D. (2019). *Devenir feminista. Una trayectoria político intelectual*. Filo UBA - CLACSO.
- BARSKY, O. y Djenderedjian, J. (2003). *Historia del capitalismo agrario pampeano: la expansión ganadera hasta 1895*. Siglo XXI Editores.

15. Archivo privado de J. Suarez.

- BARSKY, O y GELMAN, J (2009). *Historia del agro argentino. Desde la conquista hasta comienzos del siglo XXI*. Sudamericana.
- BERTRAND, M. (2012). De la familia a la red de sociabilidad. *Revista Páginas*, 4(6), 47-80. <https://doi.org/10.35305/rp.v4i6.94>
- BONAUDO, M. (2006). Cuando las tuteladas tutelan y participan. La Sociedad Damas de Caridad (1869-1894). *Signos históricos*, (15), 70-97. <https://www.redalyc.org/pdf/344/34401503.pdf>
- BURDIÉL, I. (2014). Historia política y biografía: más allá de las fronteras. *Ayer*, (93), 47-83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4638615>
- CALDO, P. (2011). Por una historia con mujeres. Asociaciones, experiencias y prácticas femeninas en la historia argentina de fines del siglo XIX y primera mitad del XX. *Páginas, Revista Digital de la Escuela de Historia*, 3(5), 3-10. <https://revistapaginas.unr.edu.ar/index.php/RevPaginas/issue/view/9>
- CATTARUZZA, A (2009). *Historia de la Argentina, 1916-1955*. Siglo Veintiuno Editores.
- DALLA CORTE, G. (1994). Participación de las mujeres de élite en el espacio público. Un estudio de caso. (Rosario, segunda mitad del siglo XIX). En H. Bonaparte y M. Ulloque (Coord.). *Espacios de género, Centro de Estudios Históricos sobre las Mujeres*. UNR.
- DÁVILA, C. (2012). *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes.
- DE PAZ TRUEBA, Y. (2010). *Mujeres y esfera pública. La campaña bonaerense entre 1880 y 1910*. Prohistoria Ediciones.
- DE ARCE, A. (2009). *Las mujeres en el campo argentino, 1930 - 1955: trabajo, identidades y representaciones sociales*. Ediciones Universidad Nacional de Quilmes.
- DE MESQUITA SAMARA, E. y Santos de Matos, M. (1993). Manos femeninas. Trabajo y resistencia de las mujeres brasileñas (1890-1920). En G. Duby y M. Perrot (Dir.), *Historia de las mujeres*, Tomo III. Santillana.
- DEVOTO, F. (2002). *Historia de la inmigración en la Argentina*. Sudamericana.
- DI LISCIA, M. S. (2003). Mujeres, locura e incapacidad civil en Argentina, 1890-1920. *La Aljaba, Segunda época*, (8), 89-106. <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/5157>
- DJENDEREDJIAN, J. (2014). El Estado, presente. Aproximación a las políticas gubernamentales de desarrollo tecnológico, investigación y extensión rural en la argentina de finales del siglo XIX e inicios del XX. *Revista de Historia Americana y Argentina*. (49)2, 77-110. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2314-15492014000200004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-15492014000200004)
- DJENDEREDJIAN, J. y MARTIRÉN, J. L. (2012). La distribución de la riqueza rural entre tradición y modernidad. Los casos de la colonia Esperanza y el distrito de Paraná durante la década de 1860. *Población y Sociedad*, (19), 125-154. <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/pys/articulo/view/2735/2635>
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. (2003). Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates recientes. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (17), 45-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1146713>
- GALLO, E. (1972). *La gran expansión económica y la consolidación del régimen conservador: 1875-1890*. Paidós.
- GARCILAZO, R. y ROIZARENA, S. (2021). Biografía y enseñanza de la Historia. Una propuesta didáctica para su abordaje en las escuelas medias santafesinas a partir de dos trayectorias de vida. *Clío & Asociados*, (33), 111-126. <http://dx.doi.org/10.14409/cya.v0i33.10609>
- GELMAN, J., GARAVAGLIA, J.C. y ZEBERIO, B. (1999). *Expansión capitalista y transformaciones regionales. Relaciones sociales y empresas agrarias en la Argentina del siglo XIX*. La Colmena-IEHS.
- GIBERTI, H. (1970). *Historia económica de la ganadería argentina*. Solar.
- GIORDANO, V. (2004). Evolución de los derechos civiles de la mujer. Argentina Siglo XX. VI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. <https://cdsa.academica.org/000-045/220.pdf>
- GIRBAL BLACHA, N. (1997). El hogar o la fábrica. De costureras y tejedoras en la Argentina peronista (1946-1955). *Revista de Ciencias Sociales*, (6), 217-230. <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1452>
- GIRBAL BLACHA, N. (1988). *Estado, chacareros y terratenientes (1916-1930). Política agraria y relaciones de poder*. CEAL.
- GIRBAL BLACHA, N. (2015). Las mujeres en la ruralidad del Nordeste argentino. Chaco y Formosa (1930-1955). En T. Ortega López (Ed.), *Jornales, campesinas y agricultoras. La historia agraria desde una perspectiva de género*. Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- GRELE, R. (1989). La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral: quién contesta las

- preguntas de quién y por qué. *Historia y fuente oral*, (5), 111-129. <https://www.jstor.org/stable/27753314>
- HALPERIN, P. y ACHA, O. (Comps.). (2000). *Cuerpos, géneros e identidades. Estudios de historia de género en Argentina*. Ediciones del Signo.
- HALPERIN DONGHI, T. (1963). La expansión ganadera en la campaña de Buenos Aires (1810-1852). *Desarrollo Económico*, 3(1), 57-110. <https://doi.org/10.2307/3465951>
- HORA, R. (2002). La élite social argentina del siglo XIX. Algunas reflexiones a partir de la historia de la familia Senillosa. *Anuario del IEHS*, 17, 291-323. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5147298>
- HORA, R. (2009). *Los estancieros contra el estado. La Liga Agraria y la formación del ruralismo político en la Argentina*. Siglo Veintiuno Editores.
- HORA, R. (2012). Los Anchorena: patrones de inversión, fortuna y negocios (1750-1950). *América Latina en la Historia Económica*, 19(1), 36-66. <https://doi.org/10.18232/alhe.v19i1.492>
- HORA, R. (2015). *Los terratenientes de la pampa argentina: una historia social y política*. Siglo Veintiuno Editores.
- HORA, R. y Losada, L. (2015). *Una familia de la élite argentina Los Senillosa, 1810 - 1930*. Prometeo.
- JAMES, D. (1992). Historias contadas en los márgenes. La vida de Doña María: historia oral y problemática de géneros. *Revista Entrepasados*, (3), 7-24. <https://ahira.com.ar/ejemplares/entrepasados-no-3/>
- LOBATO, M. (1990). Mujeres en la fábrica. El caso de las obreras del frigorífico Armour, 1915-1969. *Anuario del IEHS*, (5), 171-205. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5162269>
- MARTÍN, A. (1964). *De la carreta al brillante. Rufino: historia de una ciudad*, Tomo II. Editorial All publicity.
- MUZLERA, J. (2009). Mujeres y hombres en el mundo agrario del sur santafecino. Desigualdades y dinámicas sociales. *Mundo Agrario*, 10(20), 1-36. <https://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/v10n20a04>
- NARI, M. (2004). *Políticas de maternidad y maternalismo político*. Editorial Biblos.
- OLMOS, S. (2014). La herencia de las mujeres. Estrategias de transmisión patrimonial en las empresas ganaderas del medio oeste pampeano. mediados del Siglo XX. *Avances del Cesor*, 11(11), 155-173. <https://doi.org/10.35305/ac.v11i11.368>
- PITA, V. S. (2018). Auxilios, costuras y limosnas. Una aproximación a las estrategias de vida de mujeres en la ciudad de Buenos Aires. 1852-1870. *Estudios del ISHIR*, 8(20), 135-151. <https://doi.org/10.35305/eishir.v8i20.828>
- REGUERA, A. (2003). Formar y transmitir el patrimonio en la pampa bonaerense del siglo XIX. El caso de Hipólito Piñero: vicisitudes de una familia para continuar. *Anuario del Centro de Estudios Históricos "Prof. Carlos S. A. Segreti"*, (2), 1-24. <https://doi.org/10.52885/2683-9164.v.n2-3.23287>
- REGUERA, A. (2006). *Patrón de estancias. Ramón Santamarina: una biografía de fortuna y poder en la pampa*. Eudeba.
- ROIZARENA, S. (2021). Dueñas de la tierra: representaciones e imaginarios construidos en relación a las herederas de Estancia Tuyutí, Córdoba, 1912-1966. *Estudios del ISHIR*, 11(30), 1-16. <https://doi.org/10.35305/eishir.v11i30.1376>
- SABATO, H. (2012). *Historia de la Argentina 1852 - 1890*. Siglo Veintiuno Editores.
- Saenz Quesada, M. (2010). *Los estancieros: desde la época colonial hasta nuestros días*. Sudamericana.
- SURIANO, J. (comp) (2000). *La cuestión social en Argentina, 1870-1943*. La Colmena.
- TERNAVASIO, M. (2009). *Historia de la Argentina 1806-1852*. Siglo Veintiuno Editores.
- THOMPSON, D. (2013). Las mujeres y la radicalidad política en el siglo XIX: una dimensión ignorada. *Mora*, (19), 65-82. <https://doi.org/10.34096/mora.n19.457>
- ZEBERIO, B. y BJERG, M. (1999). Tierra, familia y etnicidad en las estancias del sur de la provincia de Buenos Aires (Argentina) 1900-1930. *Boletín Americanista*, (49), 280-294. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2937042>



# Companhia da Ilha do Príncipe (Portugal/São Tomé e Príncipe), 1894-1975: Desenvolvimento de um Projeto Agrícola e Gestão do Grupo CUF

## *Companhia da Ilha do Príncipe (Portugal/São Tomé and Príncipe), 1894-1975: Development of an Agricultural Project and Management of the CUF Group*

JOSÉ AMADO MENDES Y DUARTE MANUEL FREITAS

### Autoría:

José Amado Mendes  
Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal  
[jamendes@autonoma.pt](mailto:jamendes@autonoma.pt)  
<https://orcid.org/0000-0003-3192-5914>

Duarte Manuel Freitas  
Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal  
[dfreitas@autonoma.pt](mailto:dfreitas@autonoma.pt)  
<https://orcid.org/0000-0002-6764-6872>

Fecha recepción: 14/09/2022  
Fecha aceptación: 01/03/2023

Financiación: Este estudio no ha recibido financiación.

Conflicto de intereses: Los autores declaran 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 José Amado Mendes, Duarte Manuel Freitas

**Citación:** Amado Mendes J., Manuel Freitas D. (2023). Companhia da Ilha do Príncipe (Portugal/São Tomé e Príncipe), 1894-1975: Desenvolvimento de um Projeto Agrícola e Gestão do Grupo CUF. *Revista de Ciências Sociais Ambos Mundos*. (4), 33-52.  
<https://doi.org/10.14198/ambos.23507>

### Resumo

Nascida em Lisboa como Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, a Companhia da Ilha do Príncipe deteve como objetivo principal a exploração, em São Tomé e Príncipe – território insular no Atlântico Equatorial, nas proximidades da costa africana, sob a administração portuguesa –, de uma agricultura intensiva assente, essencialmente, no cacau, com o início da sua atividade a ocorrer em 1894. Foram várias as personalidades no mundo empresarial português que tomaram ações ou tiveram envolvidas na sua administração, com particular destaque para os sucessores do industrial Alfredo da Silva – fundador do grupo CUF –, que se encontravam à frente da empresa já na década de 1950, permanecendo até ao ano do seu encerramento, em 1975. Para além da identificação dos fundadores, acionistas, principais gestores e administradores, pretende-se, com o presente artigo, efetuar um exercício de história empresarial a partir das fontes consultadas – com particular destaque para os *Relatórios e Contas* anuais –, que passe, de igual modo, pela compreensão dos meandros de uma produção agrícola de caráter intensivo, da mão de obra empregue, dos espaços e equipamentos industriais utilizados e das limitações e linhas de força da gestão e administração das roças pertencentes à referida Companhia.

**Palavras-Chave:** São Tomé e Príncipe; Portugal; Companhia da Ilha do Príncipe; Roças de Cacau; Colonialismo; Companhia União Fabril (CUF)



## Abstract

Born in Lisbon as a Limited Liability Corporation, the “Companhia da Ilha do Príncipe”, located in São Tomé and Príncipe (a former Portuguese colony), had as its main objective the intensive agriculture exploitation, namely of cocoa, from 1894 and onwards. Several Portuguese businessmen were involved in its administration, with special emphasis of the successors of industrialist Alfredo da Silva – founder of the CUF group – who were already leading the Corporation in the 1950s and continued until its closure in 1975. Aside from identifying the founders, shareholders, leading managers and administrators, this article intends to provide an interpretation exercise in business history, analyzing many sources – particularly the company's annual reports – to understand the intricacies of an intensive agricultural production in a colonial context. Many other issues will be discussed, such as the workforce employed, the industrial spaces, the equipment used, and also the limitations and main guidelines in what concerns the management system of the corporation's farms.

**Keywords:** São Tomé and Príncipe; Portugal; Companhia da Ilha do Príncipe; Cocoa Farm; Colonialism; Companhia União Fabril (CUF)

## INTRODUÇÃO

Na segunda metade do século XIX algumas nações europeias voltaram-se para África, em parte na sequência das determinações da Conferência de Berlim (1884-1885). De acordo com o então deliberado, o domínio de territórios africanos por outros países apenas seria reconhecido se, além dos chamados “direitos históricos”, se verificasse também a ocupação efetiva. Por outro lado, devido ao acelerado desenvolvimento da industrialização – em contexto do incremento da 1.ª Revolução Industrial e do dealbar da 2.ª –, as matérias-primas e os produtos das colónias africanas tornaram-se peças essenciais do respetivo processo.

Portugal, com interesses vários no continente africano e participante na referida Conferência, não ficou à margem desse movimento. Apesar de se encontrar ainda numa fase incipiente do processo industrializador – como país *late comer* –, quer o Estado quer alguns empresários e investidores detetaram na exploração das colónias um meio de, por um lado, atenuar o desequilíbrio das contas públicas e, por outro, de obter substanciais mais-valias. Como enalteceu o primeiro relatório da empresa: «É um lugar comum da nossa política e da nossa economia repetir-se que a África poderá vir a ser para nós um longo Brasil, quando dela se tiverem feito florescentes colónias» (RC-CIP, 1894, p. 6).

Assim, foi neste contexto que alguns capitalistas e comerciantes da praça de Lisboa e proprietários das ilhas de São Tomé e Príncipe decidiram criar a *Companhia da Ilha do Príncipe*, em 1894, sendo este o objeto de estudo da investigação que ora se apresenta.

Pela amplitude e riqueza do seu percurso histórico, ao longo de três quartos de século, trata-se de um elucidativo *case study*, no âmbito da história das empresas, pelo que será sob esta perspetiva que focaremos o assunto. Com efeito, na sua história detetamos vários aspetos pertinentes e significativos, alguns deles similares aos de outras realidades. Entre outros, podemos destacar: a exploração e cultivo de terrenos virgens, bem como a introdução de novas plantas; a utilização de tecnologias adequadas (agrícolas, industriais e de transporte); o recrutamento de mão de obra, forçada ou livre; a concorrência internacional e a conquista de mercado; as alterações do meio ambiente e do clima (Macedo, 2019), com repercussões a médio e longo prazo.

Embora de forma algo sucinta, debruçar-nos-emos sobre os seguintes tópicos: fundação e estrutura acionista da Companhia; atividades da empresa e respetiva evolução; tecnologias e desenvolvimento; gestão em dois períodos distintos, isto é, até aos anos 1940 e, posteriormente, até ao seu término, em 1975.

## 1. FUNDAÇÃO E ESTRUTURA ACIONISTA DA COMPANHIA DA ILHA DO PRÍNCIPE

O palco de atuação da Companhia foi o arquipélago de São Tomé e Príncipe. Este localiza-se no golfo da Guiné, na costa equatorial da África Central, a cerca de 250 km a noroeste do Gabão. É constituído principalmente por duas ilhas, cuja área é de 1001 km<sup>2</sup>, que correspondem 859 km<sup>2</sup> à Ilha de São Tomé e

142 km<sup>2</sup> à ilha do Príncipe. O Ilhéu das Rolas, situado a pouca distância da ilha de São Tomé, tem a particularidade de ser atravessado pela linha do Equador, daí não surpreender que Miguel Sousa Tavares, no romance intitulado precisamente *Equador*, tenha dedicado várias páginas ao ambiente das referidas ilhas e, inclusivamente, à Companhia da Ilha do Príncipe e a alguns dos seus protagonistas (Tavares, 2003).

O arquipélago não foi habitado até à chegada dos portugueses (1470-1471), tendo posteriormente sido colonizado e tornando-se um Estado independente já em 1975, sob a designação de República Democrática de São Tomé e Príncipe. Ao longo dos 500 anos de colonização portuguesa, do ponto de vista económico, embora sem olvidar outras produções, sucederam-se vários ciclos – usando a expressão vulgarizada por João Lúcio de Azevedo –, designadamente o *ciclo do café*, o *ciclo do açúcar* e o *ciclo do cacau*, tendo este último sido, indubitavelmente, o mais relevante como matéria-prima essencial à produção do chocolate, atingindo, na atualidade, cerca de 60% das exportações do país.

O contexto era favorável ao investimento nas referidas ilhas. De facto, num diploma legal de 1898, afirmava-se o seguinte:

A província de S. Tomé, constituída pelas duas ilhas de S. Tomé e do Príncipe, é hoje uma das nossas mais ricas possessões e, sem dúvida, quanto à primeira e mais importante daquelas ilhas, a colónia mais próspera e mais prometedora da África ocidental (*Diário do Governo*, n.º 121, 02/06/1898).

Os inícios da Companhia remontam a 1893. Neste ano foram concedidos, por aforamento,

a Alfredo Mendes da Silva, capitalista e antigo deputado, residente em Lisboa, ou à Companhia que ele formar, os terrenos baldios pertencentes ao Estado na ilha do Príncipe, situados na região compreendida entre as margens dos cursos de água, denominados Rio Papagaio e Ribeira das Agulhas, a linha que liga as duas nascentes e o oceano Atlântico, tudo ao sul da mesma ilha (*Diário do Governo*, n.º 192, 29/08/1893).

A escritura de constituição da sociedade anónima de responsabilidade limitada foi lavrada em Lisboa, a 3 de fevereiro de 1894, publicando-se os primeiros estatutos poucos dias depois, mais exatamente no dia 8 de fevereiro do mesmo ano (*Diário*

*do Governo*, n.º 29, 08/02/1894). Apesar de algumas das coordenadas da empresa a criar já constarem do referido diploma de 1893, elencou-se no compromisso estatutário dados mais precisos sobre a Companhia, dos quais destacamos:

- A sede fixada em Lisboa (Rua da Prata, n.º 51, 1.º);
- O seu objeto assente na «exploração de propriedades rústicas da província de S. Tomé e Príncipe, próprias, aforadas ou arrendadas»;
- O capital social fixado em 500 000\$000 réis, representado por 5000 ações de 100\$000 cada uma, podendo vir a ser elevado para 2 000 000\$000 réis;
- A administração assegurada por três diretores, coadjuvados pelo Conselho Fiscal e pela Assembleia Geral;
- Entre os sócios fundadores encontrava-se o já mencionado Alfredo Mendes da Silva que integrou na sociedade os terrenos acima referidos, cuja exploração lhe fora concedida em 1893;
- A empresa detinha diretores efetivos (Alfredo Mendes da Silva, Anselmo de Assis Andrade e Francisco Mantero) e substitutos (Fonseca, Santos & Vianna, Henrique José Monteiro de Mendonça e José Olivares Marim) (*Diário do Governo*, n.º 29, 08/02/1894).

A Companhia usufruiu de privilégios consideráveis, designadamente a isenção de impostos (diretos ou indiretos), por 10 anos, na exportação de seus produtos e, de importação, por 5 anos, para material e maquinismos (*RC-CIP*, 1897, p. 40).

Entretanto, a empresa aumentou consideravelmente a respetiva escala, ao adquirir ao Banco Nacional Ultramarino – que, posteriormente, viria a tornar-se acionista de referência – a roça de Água-Lzé, na ilha de S. Tomé, cuja escritura de compra data de 8 de março de 1898. Tratou-se de um importante reforço dos ativos patrimoniais da Companhia da Ilha do Príncipe dada as suas dimensões, assentes num polígono de terra numa área de 8500 a 8600 hectares de extensão (*RC-CIP*, 1896, p. 6-7).

Relativamente à estrutura acionista, que se foi alterando ao longo do tempo, esta compôs-se, no início da atividade, por 73 elementos, atingindo o capital subscrito o valor de 415 000\$000 réis. O capital social foi sendo sucessivamente aumentado, passando dos 500 contos de réis iniciais aos 25 000 contos, ainda nos primeiros anos da década de 1950 (Quadro 1).

Quadro 1. Companhia da Ilha do Príncipe: Alterações no Capital Social

Período	Valor
1894-1897	500 000\$000
1898-1901	1 500 000\$000
1902-1907	2 000 000\$000
1908- 1917	3 600 000\$000
1918-1952	9 900 000\$00
A partir de 1953	25 000 000\$00

Fonte: *RC-CIP*, 1894-1946/1948-1953/1955-1969.

O *Relatório e Contas* da Companhia dos anos de 1896 a 1921 fornece-nos elementos importantes sobre o nome (e, em alguns casos, o estatuto) dos acionistas e, bem assim, acerca do número de ações e de votos a que cada um tinha direito. Através de uma breve análise à informação contida nas referidas listas podemos tirar algumas ilações. Em primeiro lugar, no dia 31 de dezembro de 1896, a avaliar pelo reduzido número de ações de que eram detentores, a esmagadora maioria detinha o perfil de pequeno acionista. Entre os maiores subscritores contavam-se os fundadores, cujo nome é referenciado logo nos ditos estatutos de 1894, bem como os de personalidades ligadas aos órgãos sociais da empresa (Conselhos de Administração e Fiscal). Assim, destacavam-se como grandes acionistas as seguintes personalidades: Alfredo Mendes da Silva, já acima referenciado (251 ações); Alexandre José de Abreu (120); Anselmo de Andrade (200); Max Winstein & C.<sup>a</sup> (150); e António José Viana, José Yglésias e Nicolau dos Santos, cada um com 100 ações. O número de ações dos restantes investidores raramente ultrapassava a meia centena.

Por último, note-se que é igualmente diminuto o número de empresas que consta da dita lista, a saber: a Bensaúde & C.<sup>a</sup>, com forte influência e investimentos nos Açores (50 ações); a Bernardino, Filhos & Ribeiro (50); a já mencionada Max Winstein & C.<sup>a</sup> (150); e a Ribeiro da Costa & Companhia (*RC-CIP*, 1896, p. 25-27).

Por seu turno, no ano de 1911, além do aumento significativo do capital social (de 500 para 3600 contos de réis) e do número de acionistas quase quadruplicar (de 73 para 210), notam-se ainda outras alterações relevantes, designadamente:

- o reforço considerável da quota do já mencionado fundador e administrador, Alfredo Mendes da Silva (de 251 para 989 ações)

e do seu património familiar, através da participação no capital de empresa de sua esposa, D. Laura Yglésias Mendes da Silva (116 ações);

- o aumento considerável de títulos detidos por acionistas ligados à Companhia desde os seus inícios, entre os quais Anselmo de Assis e Andrade (de 200 para 561 ações), António José Viana (de 100 para 200), Conde de Mendia (de 100 para 242) e Henrique José Monteiro de Mendonça (de 150 para 205). Acerca deste último pode ler-se no romance já citado as seguintes considerações:

Henrique Mendonça, grande roceiro de S. Tomé, inaugurara recentemente o seu sumptuoso palácio sobre a mais alta colina de Lisboa, onde dava festas cujo luxo a cidade inteira comentava. Visivelmente, ele estava rico com o negócio colonial, mas o país arruinava-se com as colónias, ano após ano: que política ultramarina era aquela? (Tavares, 2003, p. 84).

Por fim, sublinhe-se a entrada de alguns novos acionistas, entre os quais Jerónimo da Costa Bravo (240 ações), Luiz Sommer (162) e, sobretudo, o Banco Nacional Ultramarino que, em 1912, era detentor destacado do maior número de ações, ou seja 11 122 títulos (*RC-CIP*, 1911, p. 47-54).

Vejam os ainda qual era o panorama dos acionistas da Companhia em 1921, último ano em que o *Relatório e Contas* nos disponibiliza esta relevante informação, com a apresentação de 367 subscritores. Quanto aos considerados institucionais, destacam-se os seguintes aspetos: por um lado, a redução a cerca de metade do número de ações do Banco Nacional Ultramarino (de 11 122 para 6889); por outro, evidencia-se o reforço do setor financeiro no posicionamento acionista da empresa, com a entrada dos Bancos/Casas Bancárias Espírito Santo (21 ações), Português e Brasileiro (5), José Henriques Totta & Companhia (30), José Henrique Totta Ltd.<sup>a</sup> (51) e das Companhia de Seguros Bonança (159) e de Seguros Marítimos Ultramarina (50). Também a Companhia da Ilha do Príncipe detinha, em carteira, 300 das suas próprias ações. Constatam-se ainda um maior controlo da Companhia – por via da subscrição de um maior número de ações – por parte dos fundadores e/ou de participantes nos órgãos sociais ou seus familiares, tais como, entre outros: Alfredo Francisco Yglésias Mendes da Silva (1000 ações), filho de Alfredo Mendes da Silva; Alice de Lima Carneiro, parte em usufruto e parte em pro-

priedade (1043); Anselmo Assis de Andrade (1240); António José de Souza Júnior (500); Francisco José de Carvalho (1200) e Francisco Mantero (1035).

Francisco Mantero (1853-1928) e Anselmo de Andrade (1844-928) – que fez parte da Geração de 70 – foram duas personalidades relevantes, cujo prestígio e dedicação constituíram uma importante mais-valia para a Companhia da Ilha do Príncipe. Aquando do seu falecimento, no mesmo ano (1928), a direção da empresa sublinhou o seguinte no respetivo *Relatório e Contas*:

Tendo falecido, em abril de 1928, os antigos diretores e fundadores da Companhia da Ilha do Príncipe, Dr. Anselmo de Andrade e Francisco Mantero que, com Alfredo Mendes da Silva, há já tantos anos falecido, organizaram esta Empresa que tão justificadamente se podiam orgulhar de a terem elevado a um grau de prosperidade que a colocou entre as mais cotadas das Empresas Coloniais, é nosso dever deixar aqui consignada a expressão da nossa grande saudade por esses amigos queridos e da nossa mais sincera homenagem pelos enormes serviços que prestaram a esta Companhia, não podendo deixar de recordar os que também prestaram ao País, como estrénuos defensores da Ilhas de S. Tomé e Príncipe, sempre que os inimigos tentaram enterrar o desenvolvimento daquela colónia (*RC-CIP*, 1928, p. 13).

## 2. ATIVIDADE DA EMPRESA

### 2.1. Produtos e respetiva produção

O esforço inicial de preparação do espaço produtivo encontra-se bem expresso nos registos referentes aos primeiros anos de atividade da Companhia. Estando perante «terrenos incultos quase desconhecidos, onde não se encontra nada feito e onde por isso tudo se tem de começar, desde a abertura do primeiro caminho até à construção do primeiro abrigo» (*RC-CIP*, 1894, p. 18), a transformação do território em área de exploração agrícola estável passou, inevitavelmente, por derrubadas sistematizadas e outros processos de arroteamento (*RC-CIP*, 1894, p. 17-22). Se, em 31 de dezembro de 1894, já se encontravam desbravados cerca de 70 hectares (*RC-CIP*, 1894, p. 20), um ano depois a extensividade do terreno agricultável quase quintuplicou, ao ultrapassar os 300 hectares (*RC-CIP*, 1895, p. 16).

A escolha do cacau como produção hegemónica, conquanto não exclusiva, reflete a opção por

uma cultura já bem implementada no arquipélago, que então vivia uma espécie de “período áureo”, numa conjugação entre as condições ambientais propícias ao desenvolvimento dos cacauzeiros e um bom retorno financeiro proveniente da sua exportação. Embora com uma extensividade muito mais reduzida, sendo consideradas «indústrias subsidiárias», o cultivo do café (sobretudo a espécie libérica) e da cana de açúcar – com planta proveniente da ilha da Madeira (*RC-CIP*, 1895, p. 20) –, para produção específica de aguardente, demonstram ainda uma escolha segura assente nos ciclos económicos de antanho (*RC-CIP*, 1894, p. 23-25), se bem que, com o passar do tempo, este último produto não tenha prevalecido.

Atendendo às descrições iniciais, comprova-se, da parte da administração, certas precauções em torno de um excessivo desbravamento do terreno ainda inculto, com vista a não potenciar mudanças bruscas nas condições ambientais e climatéricas que pudessem colocar em causa o normal desenvolvimento da produção (*RC-CIP*, 1895, p. 18-19; 1896, p. 14; 1900, p. 15). Assim, surge já referenciado no relatório de 1895 uma «solicita e aturada vigilância» no processo de derrubadas, «de modo que não destruam senão as árvores que absolutamente prejudiquem as plantações, conservando-se todas as outras, e muito especialmente as que coram as montanhas e pontos mais elevados da nossa fazenda» (*RC-CIP*, 1985, p. 19).

Um importante registo diário do administrador Francisco Mantero versando sobre uma visita, efetuada no mês de junho de 1897, às propriedades da Companhia, permite-nos compreender, para além das plantações em crescimento e dos trilhos desbravados, a montagem dos espaços e equipamentos de produção, armazenagem (produtos e materiais) e recintos para habitação, com o território já dividido nas seguintes secções:

- **Praia da Lapa** – renomeada de **General Fonseca**, possuindo uma fábrica de produção de aguardente com moenda, destilaria e tanques;
- **Infante D. Henrique** – sede da gestão da Companhia, encontrando-se instalada a residência do administrador e um hospital com três enfermarias;
- **Neves Ferreira** – a cargo do chefe Joaquim Caetano da Silva, com acesso ao porto da Praia Seca;
- **António Enes** – terreno já com plantações, embora sem equipamentos associados;
- **Costa e Silva** – área agrícola mais a oeste

do território cultivado pela empresa, com várias instalações de armazenamento e habitação;

- **Oquê Pipi** – uma propriedade ainda inculta e de difícil acesso (*RC-CIP*, 1897, p. 25-36).

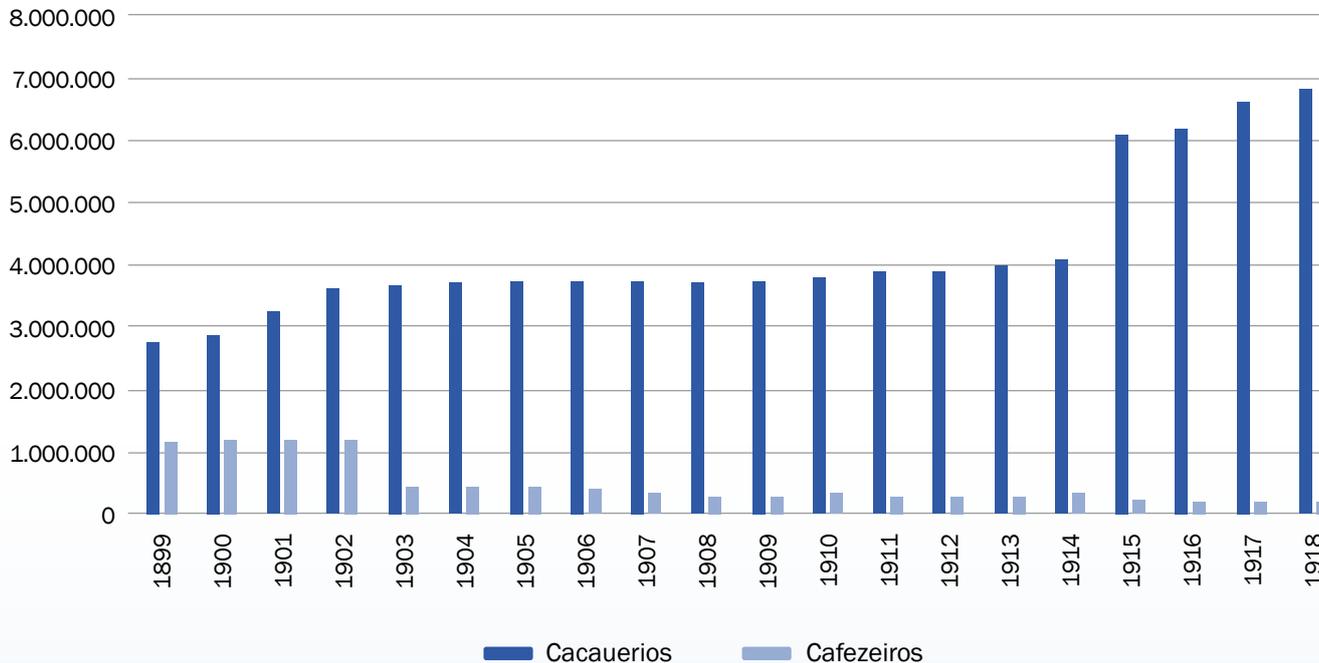
Em termos de localização geográfica, as áreas pertencentes à Companhia fixaram-se no território mais a sul do espaço insular, limitado a oeste pela extensão territorial pertencente à Sociedade de Agricultura Colonial (a conhecida Roça Porto Real) e, a norte, por esta e pela Empresa Agrícola do Príncipe, entretanto estabelecida em 1900 (Marques, 1986, p. 190).

A passagem da Companhia para a ilha de São Tomé ocorreu em 1898, com a tomada de posse da roça de Água-Izé, muito afamada por ter sido um dos expoentes máximos do ciclo do café, detendo como base produtiva cerca de 8600 hectares de extensão, conquanto somente 4300 hectares estivessem realmente cultivados (*RC-CIP*, 1898, p. 6-7). Nas suas nove dependências – Praia-Rei, Mato

Cana, Ponta das Palmeiras, Quimpo, Santo António, Castelo, Alto-Douro, Montebelo, Cantagalo – encontravam-se já plantados cacauzeiros, cafezais e árvores de borracha (*RC-CIP*, 1898, p. 6-12), não raras vezes em sobreposição ou em espaço reduzido, o que prejudicou, sobretudo, a quantidade e a qualidade da produção de café (*RC-CIP*, 1906, p. 13; 1907, p. 15; 1908, p. 18; 1910, p. 18).

Se considerarmos o número total de plantações ocorridas nas duas roças da Companhia entre 1899 e 1918, comprova-se a predominância dos cacauzeiros em relação às restantes culturas, com um crescimento sustentado ao longo dos anos, em contraste com o declínio acentuado dos cafezeiros, numa clara confirmação de “fim de ciclo” (Gráfico 1). Embora inicialmente promissor, pela qualidade do produto extraído, o investimento inicial em árvores de borracha para exportação não surtiu grandes resultados, nem tão pouco seria atraente em termos estritamente financeiros, levando à sua paulatina substituição por outros produtos (*RC-CIP*, 1901-1922).

Gráfico 1. Número total de plantações nas roças da Companhia da Ilha do Príncipe (1899-1918)



Fonte: *RC-CIP*, 1899-1918.

No que concerne aos resultados das colheitas, as causas subjacentes a anos agrícolas recessivos ou de menor intensidade assentaram nas seguintes justificações:

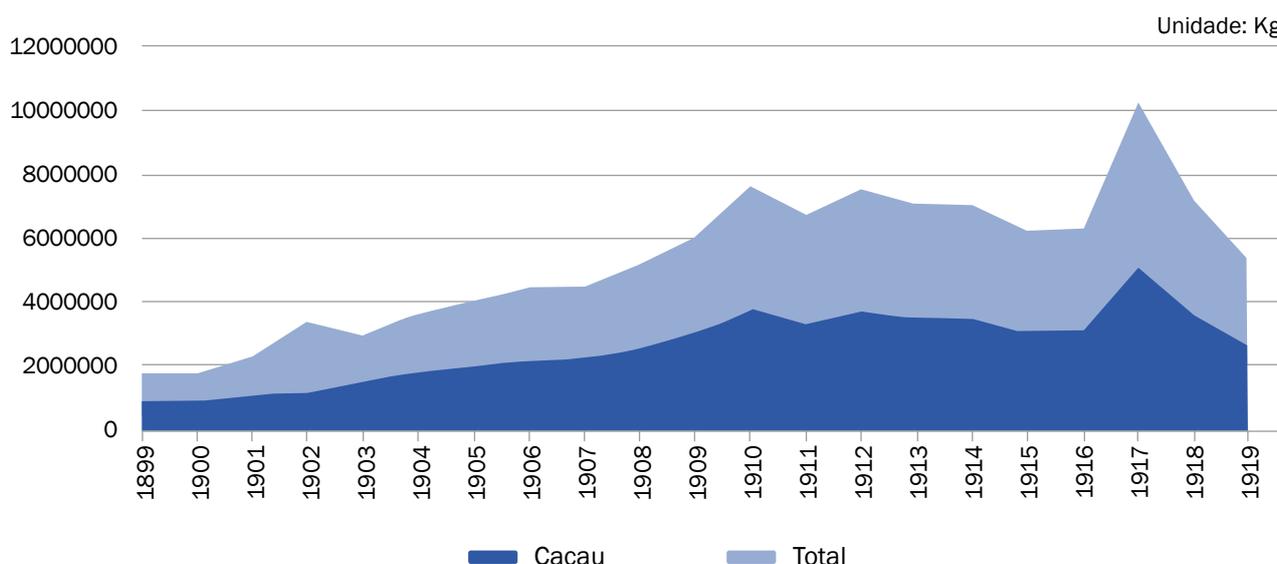
- contexto climatérico, com períodos de excesso de pluviosidade, estiagem ou humidade (invocadas, por exemplo, nos anos 1914, 1926, 1940 a 1943, 1948 e 1966);
- surgimento de pragas/doenças nas plantações (afetando a produção de 1909, da primeira metade da década seguinte e dos anos de 1921, 1955 e 1956);
- ausência de manutenção dos terrenos agrícolas;
- gestão pouco eficiente do cultivo, com a evidente promiscuidade de culturas, o que se refletiu, como já referimos, na pouca

qualidade do café;

- extenso período de plantio, entre o cultivo e a colheita;
- escassez de mão de obra, ao colocar em causa todas as fases da produção, sendo, como veremos no ponto seguinte, uma constante invocada nos relatórios da empresa.

Numa análise comparativa dos resultados anuais da produção da Companhia com os do cacau produzido entre 1899 e 1919, comprova-se que as oscilações deste produto, como cultura preponderante, afetaram, sobremaneira, os totais da empresa, num movimento progressivo que teve como ponto alto o ano de 1917, com uma safra de quase 5100 toneladas (Gráfico 2).

Gráfico 2. Companhia da Ilha do Príncipe: comparação, em quilogramas, entre a produção anual de cacau e a produção geral anual (1899-1919)

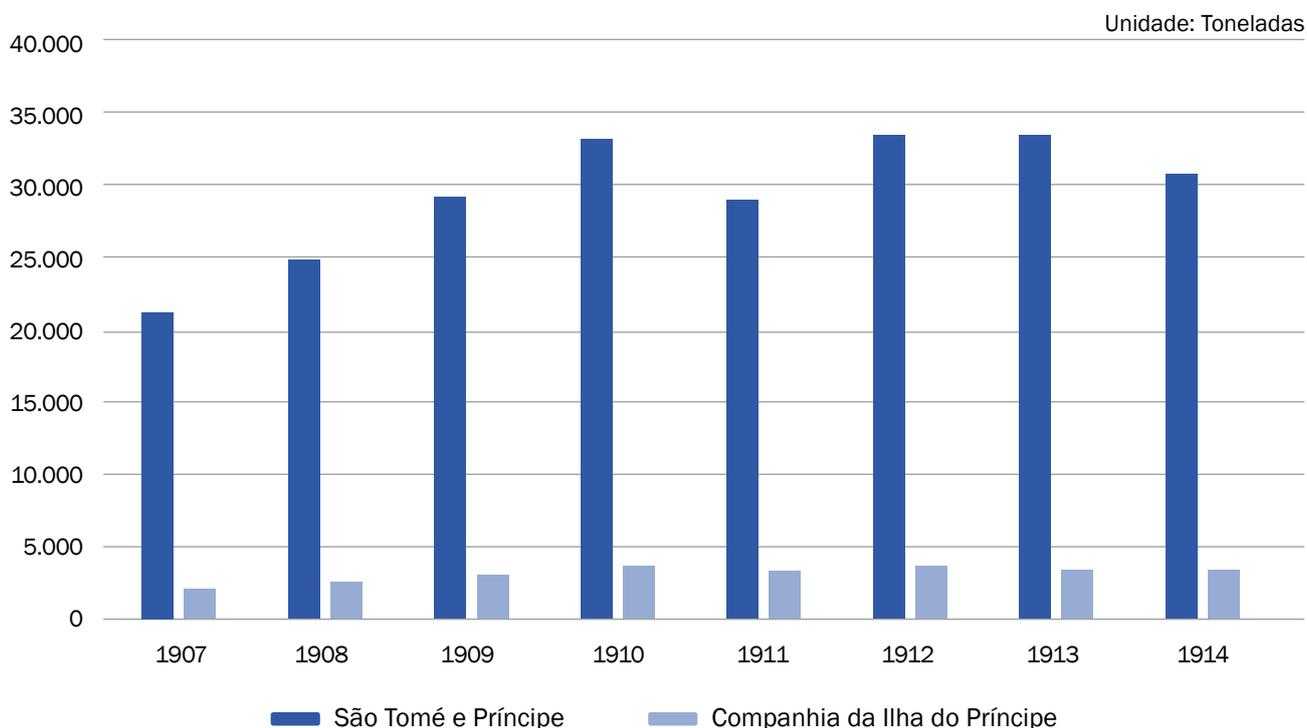


Fonte: RC-CIP, 1899-1919.

Como já evidenciou o historiador A. H. de Oliveira Marques, o arquipélago de São Tomé e Príncipe, uma «espécie de jardim botânico equatorial», encontrava-se entre os três maiores produtores mundiais de cacau à data da proclamação da República (1910) (Marques, 1986, p. 191). Numa comparação entre a produção geral em São Tomé e Príncipe e a da empresa alvo do presente estudo, entre os anos

de 1907 e 1914 verifica-se que a sua contribuição se situava entre os 10 e os 12%, sendo esta última percentagem atingida em 1911 (Gráfico 3).

Gráfico 3. Relação entre a Produção Geral de Cacau na Província de São Tomé e Príncipe e na Companhia da Ilha do Príncipe (1907-1914)



Fonte: RC-CIP, 1915; Santos, 2002.

Os dados estatísticos relativos à produção de cacau entre 1926 e 1969 evidenciam valores anuais bem mais modestos que no período anterior,

num intervalo balizado entre as 858 toneladas de 1958 e as 2003 toneladas da safra respeitante ao ano de 1965 (Gráfico 4).

Gráfico 4. Companhia da Ilha do Príncipe: produção de Cacau em Quilogramas (1926-1969)



Fonte: RC-CIP, 1926-1969.

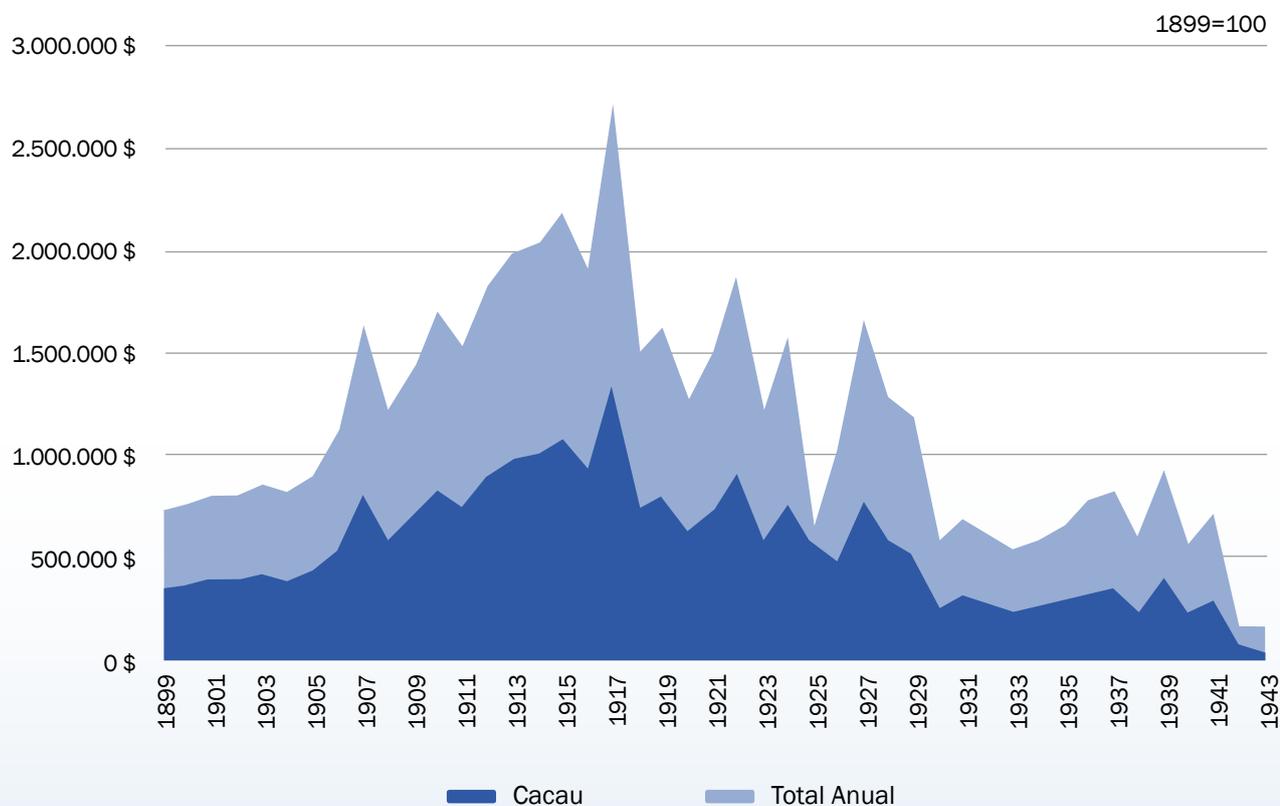
A referida baixa da produção de cacau não deverá ser entendida como uma perda de capacidade produtiva por parte da empresa, enquadrando-se, ao invés disso, numa política gradualmente assumida de policultura, sem perder a importância hegemónica da produção de cacau, onde, para além do café – produto nunca abandonado, mas de resultados inconstantes ao longo do tempo –, foram adotadas outras plantações com vista à exportação sistematizada. Deste modo, e com maior visibilidade a partir da década de 1920, a produção de coconote, kola (noz de cola), copra, rícino, óleo de palma e a própria madeira das árvores abatidas foram ganhando destaque nos resultados anuais da empresa, existindo ainda uma “segunda linha” de produtos de incidência pontual e efeitos diminutos em termos de rentabilidade (quina, banana, algodão, baunilha e canela) (RC-CIP, 1920-1969).

Além da capacidade produtiva que a empresa demonstrou ao longo do tempo, na determinação dos resultados financeiros provenientes da explo-

ração agrícola contribuíram também outras importantes variáveis, nomeadamente o escoamento dos produtos através de uma rede de transportes marítimos que nem sempre funcionou de forma regular, o valor de mercado muitas vezes fixado por estâncias internacionais e, bem assim, as conjunturas político-económicas então vividas.

Os dados assentes nos relatórios anuais permitem compreender a evolução dos ganhos auferidos pela empresa na exploração agrícola balizada pelos anos 1899 e 1943, discriminando-se os principais produtos e o total global. Numa lógica comparativa entre a verba proveniente do cacau e o total anual, a preços constantes de 1899, mais uma vez se comprova uma assimetria ao longo do tempo – exceção feita ao ano de 1925 –, com o pico a fixar-se em 1917, ocorrendo posteriormente uma diminuição significativa a partir de 1930, coincidente com o período da crise económica e financeira pós-*crash* da bolsa de Nova Iorque e o contexto recessivo vivido durante a II Guerra Mundial (Gráfico 5).

Gráfico 5. Companhia da Ilha do Príncipe: comparação do valor anual da produção de cacau com o total global dos produtos produzidos (1899-1943)



Fonte: RC-CIP, 1899-1943.

## 2. 2. Recursos Humanos

As condições de vida e de trabalho dos serviços contratados para as roças surgem como temática recorrente em diversos registos historiográficos que se debruçam sobre a economia e a sociedade no arquipélago de São Tomé e Príncipe. Num exercício de sintetização, a partir do que já foi escrito sobre o assunto – e que não deixa de espelhar a realidade do nosso objeto de estudo –, podemos caracterizar o contexto vivido pela mão de obra aplicada ao serviço das fazendas são-tomenses nos seguintes tópicos:

- serviços recrutados em regiões do continente africano, sobretudo nas possessões portuguesas (Angola, Cabo Verde, Guiné e Moçambique);
- regime de contratos anuais de caráter temporário, cujo *terminus* levaria ao repatriamento. São vários os relatos conhecidos em que se procedeu à renovação do contrato sem o consentimento do serviçal ou o simples bloqueamento da sua saída do território insular;
- retenção de parte do ordenado, que só seria disponibilizado no período de repatriamento;
- prática reiterada de castigos corporais em contextos de punição;
- elevada taxa de mortalidade, sobretudo nos primeiros dias de estadia na colónia;
- jornada de trabalho de pelo menos 9 horas diárias, sendo ligeiramente reduzida aos domingos;
- saída das roças altamente controlada, numa tentativa de evitar fugas premeditadas;
- escassa distribuição de géneros (alimentos, vestuário, etc.);
- instalações de pernoita sem condições de higiene e habitabilidade, não raras vezes designadas por “senzalas”;
- segregação social, quer por parte dos europeus quer pelos próprios nativos forros.

Atendendo às precárias condições de vida e de trabalho, várias acusações de regime de semiescravidão fizeram-se sentir, sobretudo nos inícios de Novecentos. Destaque-se, pelas suas repercussões internacionais, uma campanha na Grã-Bretanha ocorrida em 1909 que levou a um boicote ao cacau produzido em São Tomé, ao originar, por parte dos produtores, e em particular da Companhia da Ilha do Príncipe, uma resposta concertada

que teve no famoso libelo do administrador Francisco Mantero (1910) uma espécie de defesa da honra e, simultaneamente, de ataque à hipocrisia britânica pela replicação, nos seus espaços coloniais, das mesmas condições apontadas como nefastas/repressivas.

Vejamos, de forma sumária, como foi efetuada a gestão dos recursos humanos na Companhia da Ilha do Príncipe que, logo no relatório anual do primeiro ano de atividade agrícola (1894), aplicou, como mote, as palavras que se seguem:

*As culturas são remuneradoras, é certo, mas o seu alargamento só pode fazer-se à custa de muito capital e de muitos braços. Antigamente tudo isto era suprimido pela escravidão. O capital consolidava-se no preço dos negros, mas hoje tem de se consolidar nos adiantamentos e salários dos imigrantes, contactados para cultivarem os territórios despovoados e incultos (RC-CIP, 1894, p. 13).*

Ao todo, introduziram-se na ilha do Príncipe, até 31 de dezembro do referido ano, 287 serviços de diferentes proveniências: 18 de Cabinda, 160 de Novo Redondo, 91 de Benguela (contabilizando 269 originários da colónia de Angola) e 18 de Acra (capital do Gana), com o total das despesas fixado em 26 201\$550 réis (Quadro 2). →



Quadro 2

Mapa do movimento de serviços no ano de 1894 nas Propriedades da Companhia da Ilha do Príncipe

Mezes	Entradas			Procedencia	Despezas de introdução		Fallecimentos			Fugas			Capturados ou apresentados			Nascimentos			Despezas do serviço	OBSERVAÇÕES
	Homens	Mulheres	Total		Por cabeça	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total		
Abril	18	—	18	Cabinda	11\$400	205\$200	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	Falleceram em viagem. Serviço de Novo Redondo.  Interprete dos Acras e um Cabinda.
»	13	7	20	Novo Redondo	100\$900	2:018\$000	2	—	2	7	—	7	7	—	7	—	1	1	—	
Maior	—	—	—	»	—	—	1	—	1	4	2	6	—	—	—	—	—	—	—	
Junho	15	15	30	Novo Redondo	100\$500	3:015\$000	—	—	—	—	—	—	4	2	6	—	—	—	—	
»	18	—	18	Acra	26\$797	482\$350	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
Julho	10	10	20	Novo Redondo	100\$600	2:012\$000	—	—	—	5	3	8	4	2	6	—	—	—	—	
Agosto	12	8	20	»	100\$600	2:012\$000	1	4	5	11	4	15	6	2	8	—	—	—	—	
»	1	4	5	Benguella	100\$000	550\$000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
Setembro	5	5	10	»	100\$000	1:000\$000	4	1	5	2	—	2	1	2	3	—	—	—	—	
»	10	10	20	Novo Redondo	100\$600	2:012\$000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
Outubro	6	6	12	Benguella	105\$000	1:260\$000	4	3	7	3	—	3	3	—	3	—	—	—	—	
»	13	13	26	»	105\$000	2:730\$000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
Novembro	16	16	32	»	100\$000	3:200\$000	4	7	11	7	—	7	4	—	4	—	1	1	—	
Dezembro	3	3	6	»	100\$000	600\$000	8	9	17	5	1	6	3	—	3	1	—	1	—	
»	30	20	50	Novo Redondo	102\$000	5:105\$000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	170	117	287			26:201\$550	24	24	48	44	10	54	32	8	40	1	2	3	3	

Fonte: RC-CIP, 1894, p. 38-39.

A distribuição inicial de funções efetuou-se de acordo com as proveniências, ao serem apresentadas determinadas aptidões laborais a cada núcleo étnico:

Assim aos Cabindas, que são marinheiros exímios, foi incumbido o serviço em que primam pela sua proverbial destreza e naturais tendências [...]. Os Acras, notáveis pelo vigor físico, são machadeiros e são esses os que melhores serviços nos têm prestado no trabalho violento das derrubadas. Os Angolas estão uns empregados em serviços do campo ou em serrar madeiras, aplicam-se outros a labores domésticos e estão ainda outros entregues à aprendizagem de ofícios com os mestres europeus (RC-CIP, 1894, p. 9).

Constata-se, nos primeiros anos de atividade, um elevado número de falecimentos entre os serviços, sobretudo no período de aclimação ao território insular, não sendo de descurar o insipiente estado sanitário das instalações onde pernoitavam. A taxa de mortalidade entre os trabalhadores africanos situou-se entre os 16% verificados em 1894 e os 10% de 1897, sendo invocadas, como doenças letais, a anemia e a disenteria (RC-CIP, 1894, p. 10). As tentativas de fuga da área de influência da Companhia foram, ainda assim, significativas, conquanto diminuíssem ao longo dos anos iniciais, entre os

quase 19% de 1894 e os residuais 1,38% de 1897, com grande parte dos evadidos a serem capturados e reintroduzidos nas várias dependências da roça (Quadro 3).

Quadro 3. Companhia da ilha do Príncipe: número de falecimentos e das fugas (184-1897)

Ano	Serviços (Total)	Falecimentos		Fugas	
		n.º	%	n.º	%
1894	287	48	16,72%	54	18,82%
1895	396	57	14,39%	21	05,30%
1896	455	48	10,55%	10	02,20%
1897	436	46	10,55%	06	01,38%

Fonte: RC-CIP, 1894-1897.

Perante as críticas veladas de maus tratos e de trabalho forçado, providas a nível nacional e internacional, a Companhia usou como contra-argumentação uma série de dados e de comparações com outras realidades laborais. Além do que foi salientado em 1910 por Francisco Mantero, devido ao embargo do cacau são-tomense pelos produtores

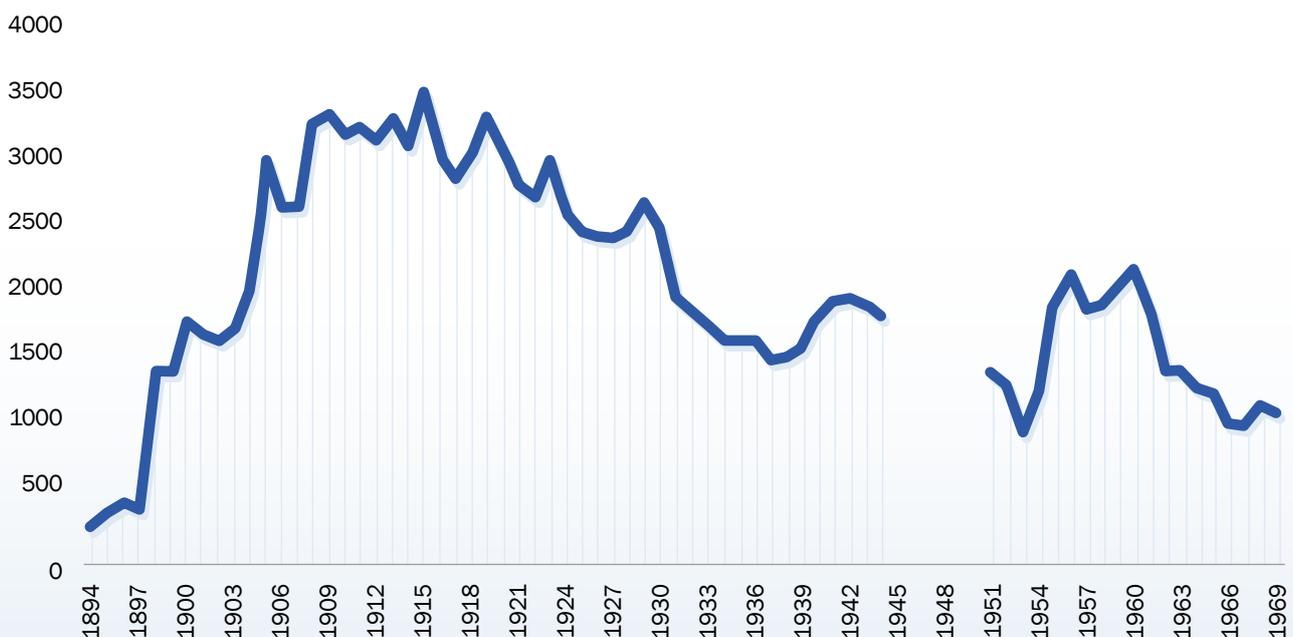
britânicos de chocolate, anos antes, já em 1903, o relatório anual expôs o seguinte raciocínio:

da situação do nosso pessoal nada vos temos a dizer que não seja extremamente agradável, e que não tenda a destruir a opinião, ainda hoje dominante, de que é muito para lastimar a sorte dos pretos que trabalham nas fazendas de S. Tomé e Príncipe. É a superstição do sentimentalismo [...]. A mortalidade tem diminuído consideravelmente, mercê de melhores habitações, de uma boa e farta alimentação e de grande moderação no trabalho [...]. Nenhum trabalhadores rurais são aqui tão bem tratados nos campos, e poucos operários terão igual alimentação nas cidades [...]. Nunca trabalharam mais de 9 horas por dia, e muitas vezes menos. Se se acrescentar a isto que os serviçais, quando estão doentes, têm a enfermaria, o médico e o tratamento, e depois, na convalescença, lhes não faltam os alimentos e o descanso, vê-se que a situação do trabalhador preto em São Tomé, longe de ser para lastimar, como muitos pensam e dizem, é muito antes para ser invejada pelos trabalhadores da metrópole (RC-CIP, 1903, p. 16-17).

Os dados referentes ao número anual de serviçais africanos contratados permitem-nos comprovar o crescimento exponencial nos dez primeiros

anos de laboração, mantendo-se, *a posteriori*, no intervalo entre os 3000 e os 3500, durante o final dos anos de 1910, e em quase toda a década seguinte, num período coincidente com a “idade do ouro” do cacau são-tomense, ao atingir o pico de entrada de trabalhadores em 1915 (3481). A partir da década de 1920 é visível um decréscimo significativo, ainda que com algumas variações, como por exemplo um crescimento pouco acentuado nos inícios dos anos de 1940. Nos decénios seguintes, o número anual de serviçais balizou-se entre o mínimo de 953, referente ao ano de 1953, e o máximo de 2169 trabalhadores em 1960, seguindo-se, a partir da referida data, uma tendência claramente decrescente (Gráfico 6). Em termos de divisão da mão de obra pelas dependências da Companhia, de acordo com os números apresentados nos relatórios anuais – que espelham as dimensões das próprias roças –, grande parte dos serviçais atuaram nas plantações de Água-Izé, em São Tomé, sendo este o verdadeiro epicentro produtivo da empresa. Podemos considerar, por exemplo, o ano de 1964 como o protótipo da divisão dos serviçais entre as roças, laborando 1120 na Água-Izé, 90 na Infante D. Henrique (ilha do Príncipe) e 90 na Trás-os-Montes, sendo, este último, um espaço de plantação adquirido em São Tomé no início da década anterior (RC-CIP, 1964, p. 13).

Gráfico 6. Companhia da Ilha do Príncipe: serviçais contratados (dados em 31 de dezembro)



Fonte: RC-CIP, 1894-1969.

Numa apreciação global à origem dos serviços contratados, Angola e Cabo Verde surgem destacados das restantes naturalidades. Se os primeiros já se encontram inseridos no ano inicial de laboração, a introdução nas roças da Companhia de cabo-verdianos efetuou-se, pela primeira vez, em 1903 (*RC-CIP*, 1903, p. 16), precedendo a entrada de habitantes oriundos da Guiné Portuguesa, ocorrida dois anos antes (*RC-CIP*, 1901, p. 15). A primeira integração de «moçambiques», há muito almejada pela administração, aconteceria mais tarde, somente em 1908 (*RC-CIP*, 1908, p. 16).

No período inicial de laboração da Companhia, a contratação de diferentes povos do continente africano extravasou os espaços coloniais sob administração portuguesa, ao passar também pelo continente asiático. Registe-se, deste modo, a contratação:

- de acras (provenientes das regiões do Gana), empregues já em 1894 para funções de desbravamento do território, com presença confirmada ainda no ano seguinte (*RC-CIP*, 1894, p. 9);
- de «krumanos» ou *Kroumens*, grupo étnico oriundo dos atuais territórios da Libéria e da Costa do Marfim. Foram introduzidos na ilha do Príncipe logo em janeiro de 1895 (*RC-CIP*, 1894, p. 11), constando ainda na contabilidade dos anos de 1907 (*RC-CIP*, 1907, p. 11) e 1912 (*RC-CIP*, 1912, p. 16). Considerado «o melhor trabalhador de África» (*RC-CIP*, 1894, p. 11) e reconhecido pela sua robustez física, recaiu sobre o krooboy, no período inicial, as funções inerentes às derrubadas, com a sua remuneração a ser efetuada em libras (*RC-CIP*, 1896, p. 10);
- de «chinas», «chins» ou *coolies*, provenientes da China (via Macau), sendo uma importação inicialmente muito desejada pelos administradores (*RC-CIP*, 1894, p. 11-15) – com a entrada de 80 em Príncipe já em 1895 –, conquanto pouco eficiente em resultados laborais, recaindo sobre este grupo étnico, logo no primeiro ano, uma elevada taxa de mortalidade, com o falecimento de 50 trabalhadores (*RC-CIP*, 1896, p. 10). Os restantes sobreviventes terminaram o contrato com a Companhia por volta de 1900 (Nascimento, 2004, p. 95-100);
- de indianos, contratados em 1905 com vista ao desenvolvimento da produção de coconote em Água-Izé, cuja presença na roça ficou marcada pela enfermidade e consequente alta taxa de mortalidade, levando

à suspensão, ainda no referido ano, de novas contratações de mão de obra originária deste quadrante (*RC-CIP*, 1905, p. 16 e 21;

- Nascimento, 2004, p. 104-107).

A presença de funcionários de origem europeia com funções especializadas e de controlo e vigilância sobre os trabalhos das roças aumentou conforme a extensão da área produtiva da Companhia e as necessidades inerentes à própria produção. Dos 16 europeus presentes no ano inaugural – 1 administrador geral, 1 feitor, 7 carpinteiros, 4 pedreiros (*RC-CIP*, 1894, p. 9) –, essenciais na coordenação da ocupação, demarcação do território e construção das primeiras estruturas, passou-se, em 1916, para os 64 trabalhadores com a referida origem, num ano que integrou o ciclo de maior produção de cacau no arquipélago (*RC-CIP*, 1916, p. 12).

A carência de mão de obra servicial disponível surge como uma constante ao longo do período de laboração da Companhia, com reflexos evidentes na capacidade produtiva, sobretudo nos períodos de plantação e de colheita. Sobre este assunto, no relatório do ano de 1907 expôs-se a seguinte reflexão:

Não é pois à falta de braços que se há de tolher um desenvolvimento de riqueza nacional, para que bastará a boa vontade e decisão dos poderes públicos. O governo português, que consente e facilita a emigração de gente nossa para o violento e arriscado trabalho das minas em terras estranhas, não pode deixar de auxiliar essa emigração para colónias nossas, cumprindo ao mesmo tempo deveres de humanidade, visto ser o trabalho agrícola em São Tomé muito mais moderado que o das minas do Rand, onde as condições de vida são, além disso, incomparavelmente mais duras e apertadas do que na nossa colónia (*RC-CIP*, 1907, p. 13).

No início da década seguinte, as críticas veladas à legislação então vigente que regulava o recrutamento, transporte, contextos do foro laboral e repatriamento de serviços, subiram de tom (*RC-CIP*, 1913, p. 14-15; 1914, p. 13-14), ao mesmo tempo que a constituição da Sociedade de Emigração para São Tomé e Príncipe – com aprovação estatutária por parte do governo em novembro de 1912 – foi pensada como uma solução viável que permitisse suprimir tais entraves, detendo como objeto «fornecer trabalho livre aos agricultores, industriais e comerciantes daquelas duas ilhas» (*RC-CIP*, 1912, p. 15).

Em 1932 compensou-se a diminuição do número de serviços com a admissão, durante sete

meses, de nativos de São Tomé – numa média mensal de 193 pessoas –, para serviços de valadagem por empreitada, abrindo, ao todo, cerca de 438 metros de valas numa área aproximada de 163 hectares (*RC-CIP*, 1932, p. 8). Apesar de o seu trabalho ser, não raras vezes, considerado de fraco rendimento (*RC-CIP*, 1937, p. 9), o expediente de contratação precária de nativos por empreitada, com «salários a seco», manteve-se ativo ao longo das décadas seguintes, não interferindo com o recrutamento de serviços.

Saliente-se, de igual modo, a posição de recusa da maior parte dos nativos forros – também conhecidos como “filhos da terra” – em participar ativamente nos serviços das roças, considerados altamente desprestigiantes da sua condição de homens livres, resistindo, igualmente, às requisições forçadas empreendidas pelo governador geral da província Carlos de Sousa Gorgulho (1945-1953), com vista ao trabalho nas Obras Públicas do arquipélago, numa tentativa velada, nunca verdadeiramente assumida, de aplicar aos são-tomenses nativos o Estatuto do Indigenato, que os enquadraria legalmente como aptos para os contextos do trabalho serviçal, colmatando, deste modo, a constante escassez de mão de obra nas dependências roceiras. Estas tensões evidentes entre a administração colonial e os nativos forros levaram a uma série de acontecimentos repressivos encetados a 3 de fevereiro de 1953 – reportados na historiografia como o Massacre de Batepá –, onde pereceram, provavelmente, mais de 500 vítimas, estando, de igual modo, na origem da consciência anticolonial e nacionalista em São Tomé e Príncipe (Rosas, 2018; Rodrigues, 2018).

Poucos anos após os referidos acontecimentos, e numa tentativa de estimular o trabalho de mão de obra são-tomense, registou-se, em 1955, o aumento dos preços base de serviços à tarefa, o que não impediu de, no relatório anual, terem sido redigidas considerações generalistas assentes na premissa de que «os nativos continuam pouco interessados em trabalhar para o agricultor europeu» (*RC-CIP*, 1955, p. 13). Ainda sobre este assunto, no relatório de 1969 salientou-se o seguinte:

*As crescentes dificuldades encontradas quer no recrutamento, quer no transporte de trabalhadores cabo-verdianos, têm levado à mecanização de uma gama cada vez maior de operações, e à utilização, em moldes diferentes dos tradicionais, de mão de obra local, mão de obra esta escassa, de difícil fixação e difícil habituação a alguns trabalhos agrícolas* (*RC-CIP*, 1969, p. 6).

Para além dos trabalhadores efetivos, provenientes de outras províncias ultramarinas, as categorizações específicas aos recursos humanos incluíram as designações de trabalhadores eventuais (à jorna e à tarefa), bem como trabalhadores em serviços adstritos à agricultura (*RC-CIP*, 1969, p. 7).

### 2.3. Tecnologias e desenvolvimento

A extensão das roças em exploração, dispostas em ilhas separadas por cerca de 150 km, e a produção e comercialização dos produtos em larga escala exigiram elevados investimentos em temas de mão de obra e de tecnologia adequada. Temos diversos testemunhos da sua introdução progressiva, não só na produção agrícola e industrial como nos transportes e comunicações.

Como sucedeu em países de industrialização tardia, Portugal deteve algumas vantagens neste âmbito pelo facto de poder recorrer ao avanço alcançado por outras nações na produção de equipamentos industriais, de transporte e comunicações, além da tecnologia de que o país já dispunha.

Em termos energéticos, dada a longevidade da Companhia, ao longo do período de laboração foram utilizados vários tipos de energia, desde a humana, animal e hidráulica à do vapor e à eletricidade, as quais foram importantes em contextos socioeconómicos diversos, do Antigo Regime à 1.<sup>a</sup>, 2.<sup>a</sup> e 3.<sup>a</sup> Revoluções Industriais. Vejamos alguns exemplos do que se acaba de expor.

Já bem entrado o século XX ainda se recorria à roda hidráulica, sendo um equipamento típico da época pré-industrial e das primeiras fases da industrialização. A propósito, pode ler-se no relatório de 1925 o seguinte:

*Estão em vias de conclusão os trabalhos das águas do rio Cadá no Príncipe, conseguindo-se armazenar 400 000 litros de água, a qual vai acionar a 150m a roda hidráulica, para movimentar as oficinas de preparação de madeiras e produção de energia elétrica* (*RC-CIP*, 1925, p. 8).

Ainda sobre a eletricidade, acrescenta-se que esta chegou às roças da Companhia relativamente cedo, já em 1912, ou seja, de forma não muito desfasada do que então se verificava na metrópole. No relatório do referido ano salienta-se que «se construiu o edifício, onde se vão instalar o dínamo e aparelhos de eletricidade destinados à iluminação». Enaltecera-se, de igual modo, as vantagens de tal

inovação, já que, além do custo da montagem, o restante pouco ultrapassava o custo da lenha que se consumia na caldeira (que era o motor do café), poupando-se também na iluminação o que se gastava em petróleo, «para se estar pouco melhor que às escuras» (RC-CIP, 1912, p. 10). Por sua vez, a energia a vapor já seria utilizada pela empresa pelo menos desde 1904 (RC-CIP, 1912, p. 9).

A distância a que a companhia se encontrava em relação aos grandes centros produtivos levou os seus responsáveis a recorrer à produção própria de certos equipamentos e materiais de construção. Assim, logo nos seus inícios (1898), salientava-se que

Na Testa de Ponte [em Água-Izé, ilha de S. Tomé] está um guindaste fabricado nas nossas oficinas de serralharia que facilita a carga e descarga de mercadorias nas embarcações encostadas e, em todas elas, está assente uma linha férrea para trânsito dos “wagonetes” que transportam essas mercadorias para o lugar de embarque (RC-CIP, 1898, p. 10).

Também se alude a materiais fabricados no seio da própria empresa. Em 1919, a administração comunicou que tinha sido encomendado equipamento para a produção de 300 blocos por dia, iguais a 3000 tijolos, o que permitiria reduzir substancialmente o custo das instalações (RC-CIP, 1919, p. 8).

Foi ainda efetuado algum investimento industrial com vista à transformação, *in loco*, de certas matérias-primas exploradas. Assim, apresentam-se referências a uma fábrica de óleo de palma, a qual já trabalhara «nos últimos seis meses do ano [1934], com resultados muito satisfatórios» (RC-CIP, 1934, p. 9). Por seu turno, em 1955 menciona-se um novo espaço de extração de óleo de palma, bem como o respetivo equipamento, concluindo-se sobre a sua utilidade nos seguintes termos: «Esta fábrica vem assegurar um melhor rendimento qualitativo e quantitativo à nossa produção e permite-nos libertar mais de meio cento de auxiliares indígenas, ocupados com a alimentação da atual» (RC-CIP, 1955, p. 16).

Em relação aos transportes e comunicações, registam-se ainda alguns dados sobre o caminho de ferro e a instalação telefónica. Relativamente ao transporte ferroviário, em 1895 preparava-se a instalação do sistema *Decauville* (via estreita) e, em 1909, informava-se que o caminho de ferro a vapor substituiu a tração animal, verificando-se ainda a aquisição de uma locomotiva de 40 cv. A introdução de um mecanismo similar movido a diesel ocorreu somente em 1962. Temos, de igual modo, informa-

ção acerca da extensão da rede ferroviária nas roças da Companhia em diferentes anos: 40 km, em Água-Izé (1909), 56 km, no total das propriedades (1923), tendo em 1920 três locomotivas ao serviço (RC-CIP, 1895, 1909, 1923, 1963).

Uma das grandes dificuldades com que a Companhia se debateu assentou na deslocação marítima de pequeno e de longo curso. Na ligação entre as duas ilhas do arquipélago, já em 1899 a empresa dispunha de um barco a vapor, para o que foi necessário construir um *hangar* para depósito de carvão (RC-CIP, 1899, p. 8). Todavia, logo em 1903, a referida embarcação foi retirada do serviço, efetuando-se a sua substituição por navegação à vela, então considerada bem mais económica. Para o efeito, providenciou-se a construção de uma chalupa nos estaleiros da metrópole (na margem esquerda do rio Tejo) com 21 metros de comprimento e capacidade para 80 toneladas de carga. Foram também construídas mais duas embarcações – uma lancha e um batelão – para serviço intensivo nas propriedades em S. Tomé e na ilha do Príncipe (RC-CIP, 1903, p. 14-15).

Outros mecanismos foram sendo introduzidos, particularmente no pós-II Guerra (anos de 1950-60). De acordo com o exposto na apresentação anual das contas da empresa, se, em 1944, «A guerra mundial não permitiu adquirir nos últimos cinco anos muitos materiais de que tanto carecemos, bem como substituir maquinismos que, pelo seu uso, já não estão em condições de produzirem o devido rendimento» (RC-CIP, 1944, p. 8), em 1960 dava-se a seguinte informação: «A fim de acelerar a reparação das estradas, adquiriu-se um trator equipado com uma pá niveladora e com um cilindro compactador» (RC-CIP, 1960, p. 12). Também neste relatório se acrescenta o seguinte:

Durante o ano findo procedeu-se à revisão geral de todos os motores fixos e móveis, bem como à revisão das caldeiras para o que se mandou para S. Tomé um mecânico especializado. Terminou-se também a renovação da rede elétrica de Praia Rei, iniciada em 1959, e procedeu-se à revisão da Central elétrica (RC-CIP, 1960, p. 13).

As comunicações telefónicas entre alguns centros de produção são referidas logo em 1895 (RC-CIP, 1895, p. 21), mas somente na centúria seguinte, em 1937, se montou a rede telefónica em todas as propriedades, «economizando-se assim tempo e pessoal nas comunicações entre a sede, as 14 dependências e nas destas entre si» (RC-CIP, 1937, p. 8).

### 3. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO: LIMITAÇÕES E LINHAS DE FORÇA

#### 3. 1. Dos inícios até aos anos de 1940

A administração e gestão da Companhia da Ilha do Príncipe constituía tarefa difícil, não só pela natureza da atividade – desbravar terrenos incultos, introdução e adaptação de novas plantas, recrutamento de contingentes de mão de obra e concorrência internacional –, mas ainda pela distância a que as roças se encontravam dos centros de decisão, política e empresarial, sediados em Lisboa.

Numa primeira fase, foram incumbidos de gerir os negócios da empresa em S. Tomé e Príncipe individualidades com currículo ligado à política ou à carreira militar, bem como acionistas de relevo na empresa e respetivos familiares. A própria hierarquização das chefias, definida logo nos inícios da Companhia (1895), apontava para uma liderança forte e não tanto para gestores com provas dadas. A dita hierarquização foi definida pelos seguintes postos/cargos: *administração*, *chefes de serviço* e *capatazes*. A propósito deste aspeto sublinhava-se o seguinte:

Deve-se em grande parte o incremento dos nossos arroteamentos e plantações a essa acertada divisão do trabalho, que seria impossível sem a desacumulação de serviços, e desordenada, cara e improdutiva, sem a fiscalização dos capatazes, subordinados [...] aos chefes de secção, e subordinados ainda estes, por seu turno, numa bem estabelecida hierarquia, ao administrador geral (RC-CIP, 1895, p. 8).

Em 1896, a administração instituiu como lema da companhia «O máximo desenvolvimento dentro da máxima economia», acrescentando ainda as seguintes considerações:

É regra que temos estabelecido e é observando esta regra que procuramos substituir, por um pessoal mais barato e não menos prestável para os serviços de que mais se carece no estado adiantado das nossas plantações, da parte que se puder dispensar d'um pessoal sempre mais caro pelo salário e, hoje, mais caro ainda pela espécie da moeda em que se lhe paga (RC-CIP, 1896, p. 10).

A fim de concretizarem a estratégia inicialmente definida, foram designados o major Francisco José da Silveira, antigo governador da ilha do Príncipe, como administrador das propriedades naquela ilha

(RC-CIP, 1894, p. 5-6; 1895, p. 5-6) e o general Claudino de Sousa e Faro para a gestão dos terrenos cultivados em S. Tomé (RC-CIP, 1899, p. 13). Na sua ausência assumiu funções de administrador das ditas propriedades o seu filho, Bernardo de Souza e Faro, «distinto oficial da Armada» (RC-CIP, 1907, p. 14). Esta tradição de envolver militares de altas patentes nos órgãos de administração da empresa prolongou-se no tempo pois, ainda em 1960, o general Luiz da Câmara Pina era membro do respetivo Conselho Fiscal, tendo pedido a exoneração do cargo devido aos seus afazeres como Chefe do Estado Maior do Exército (RC-CIP, 1961, p. 16).

Sobre a preparação dos administradores, em finais do século XIX e inícios da centúria seguinte, expressou-se Ezequiel de Campos, sendo um profundo conhecedor da realidade das ilhas em foco: «Foi da praxe cuidar-se pouco da competência agrícola dos administradores das roças» (Campos, 1955, p. 200). Mas, também já foi recordado: «como é de regra, ninguém contesta a competência, quando os rendimentos são fabulosos» (Ferrão, 2012, p. 258).

Dispomos de escassos elementos acerca da evolução e atualização dos métodos de gestão praticados na Companhia. Todavia, advertências sobre os riscos de uma monocultura – centrada exclusivamente na produção de cacau (RC-CIP, 1920, p. 11, 1923, p. 8) –, assim como a alusão ao «princípio da divisão do trabalho» (RC-CIP, 1918, p. 12) revelam que os responsáveis pela Companhia tinham algum conhecimento do papel a desempenhar pela “mão visível” no desempenho das empresas, recorrendo à expressão vulgarizada por Alfred Chandler.

#### 3.2. Gestão do Grupo CUF

A entrada, no ano de 1946, de Jorge de Mello (1921-2013) para o Conselho Fiscal da Companhia da Ilha do Príncipe (RC-CIP, 1946, p. 20) confirma o interesse e a posição que o grupo CUF então detinha sobre a referida empresa, uma vez que, já em 1943, controlava 30% do seu capital (Faria, 2007, p. 140). Estamos perante um conglomerado empresarial com ramificações em diferentes sectores – entre outros, indústria química, transportes, construção naval, tabacos e setor financeiro –, cuja origem remonta aos finais do século XIX, sob o comando do fundador e conhecido empreendedor Alfredo da Silva (1871-1942), que assumiu um papel significativo no desenvolvimento da industrialização da metrópole, sem descuidar alguns interesses que deteve nos territórios ultramarinos (Faria, 2021; Alves, 2004, p. 54).

Após o seu falecimento, a sucessão dinástica recaiu sobre o genro Manuel de Mello (1895-1966) que, por sua vez, ainda na década de 1940, abriu as portas à participação dos seus descendentes no grupo, com Jorge de Mello a ascender a vogal do Conselho de Administração em 1948 – chegando à presidência da CUF em 1966, após a morte do seu progenitor – e José Manuel de Mello (1927-2009) a entrar nos órgãos sociais já em 1953 (Faria, 2007, 179-183).

No quadrante ultramarino, o consulado de Manuel de Mello à frente dos destinos do grupo CUF (1942-1966) ficou marcado, por um lado, por uma política de posição dominante no âmbito da navegação marítima (de passageiros e mercadorias) entre a metrópole e as colónias, onde, para além de deter a Sociedade Geral de Indústria, Comércio e Transportes – fundada por Alfredo da Silva em 1919 – e de participar, como acionista, na Sociedade Portuguesa de Navios Tanques (1947), conseguiu, em 1955, adquirir a maioria do capital e respetivo controlo da administração da Companhia Nacional de Navegação (Mendes e Freitas, 2022). Por outro, a aposta na exploração e transformação de matérias-primas passou pela constituição de novas empresas – em consórcio ou por investimento individual –, como foram, entre outras, a Companhia do Cobre de Angola (1944), a Companhia Têxtil do Pungué, Moçambique (1956) e a INDUVE – Indústrias Angolanas de Óleos Vegetais (1957). O interesse e respetivo reforço acionista da CUF na Companhia da Ilha do Príncipe, ocorrido a partir de 1943, vai, deste modo, ao encontro da diretriz estratégica do grupo nas explorações (agrícolas e industriais) criadas e mantidas em contexto ultramarino.

Em 1955, com a morte do diretor da Companhia Alfredo Yglésias Mendes da Silva – filho do fundador Alfredo Mendes da Silva –, Jorge de Mello, com anuência do seu pai, assumiu o cargo de presidente do Conselho de Administração, trazendo consigo uma série de personalidades ligadas à CUF, incluindo o seu irmão José de Mello (*RC-CIP*, 1955, p. 18-24) e algumas empresas pertencentes ao conglomerado ou a ele associadas (*RC-CIP*, 1955-1969).

Mais do que uma mudança de personalidades, as alterações na gestão da companhia, a partir de 1955, foram deveras evidentes. Além da já referida mecanização de diversas operações, de modo a colmatar a escassez de mão de obra, bem como a continuidade por uma produção diversificada, que não se cingisse somente ao cacau, listam-se, em seguida, as concretizações efetivas da gestão da empresa a partir do referido ano:

- aumento da área produtiva, com a aquisição das roças Nova Olinda, Trás-os-Montes (1955) e ainda da dependência da Pinheira, integrada na roça de Água-Izé (1969);
- recuperação e ordenamento das plantações, com o saneamento de cacauzeiros infestados por pragas e replantação de áreas abandonadas, num dispêndio, contabilizado até 31 de dezembro de 1960, de 6 500 0698\$71;
- renovação de equipamentos e instalações tecnológicas relacionadas diretamente com a produção de cacau;
- melhoramento dos meios de transporte (em particular dos caminhos de ferro, com a aquisição de uma locomotora), (re) construção de pontes e caminhos entre dependências ou destas até às principais localidades, com vista a um escoamento da produção mais eficaz;
- edificação de um núcleo de moradias destinadas à mão de obra europeia (1957) e de novas habitações para os trabalhadores africanos, com a inauguração dos terreiros do Quimpo e de Águas Belas (1963-1964);
- instalação de postos de ensino primário, com contratação de regentes escolares nativos, funcionamento de creches em todas as dependências e utilização de transporte escolar para o Liceu de S. Tomé (1963-1964);
- planificação e concretização, a partir de 1963, de novos métodos de ocupação das terras não cultivadas – onde a mecanização dos meios de produção não teria aplicação possível –, com a criação de uma experiência piloto no terreiro de Águas Belas, em que se procedeu à distribuição de terra arroteada para cultivo a famílias previamente selecionadas, com os produtos produzidos a serem comprados pela Companhia em condições especiais (*RC-CIP*, 1955-1969).

Sob a coordenação do engenheiro agrônomo Carlos Rebelo Marques de Almeida, diretor-delegado da empresa, denota-se, com a nova gestão, a aplicação de um princípio fundamental em todo o universo CUF, que primou pela competência técnica dos quadros superiores, preenchidos por profissionais altamente especializados, encontrando-se, nesta Companhia, um acompanhamento de proximidade no terreno, efetuado, já em 1955, pelo inspetor geral Henrique Almeida Barreiros, engenheiro

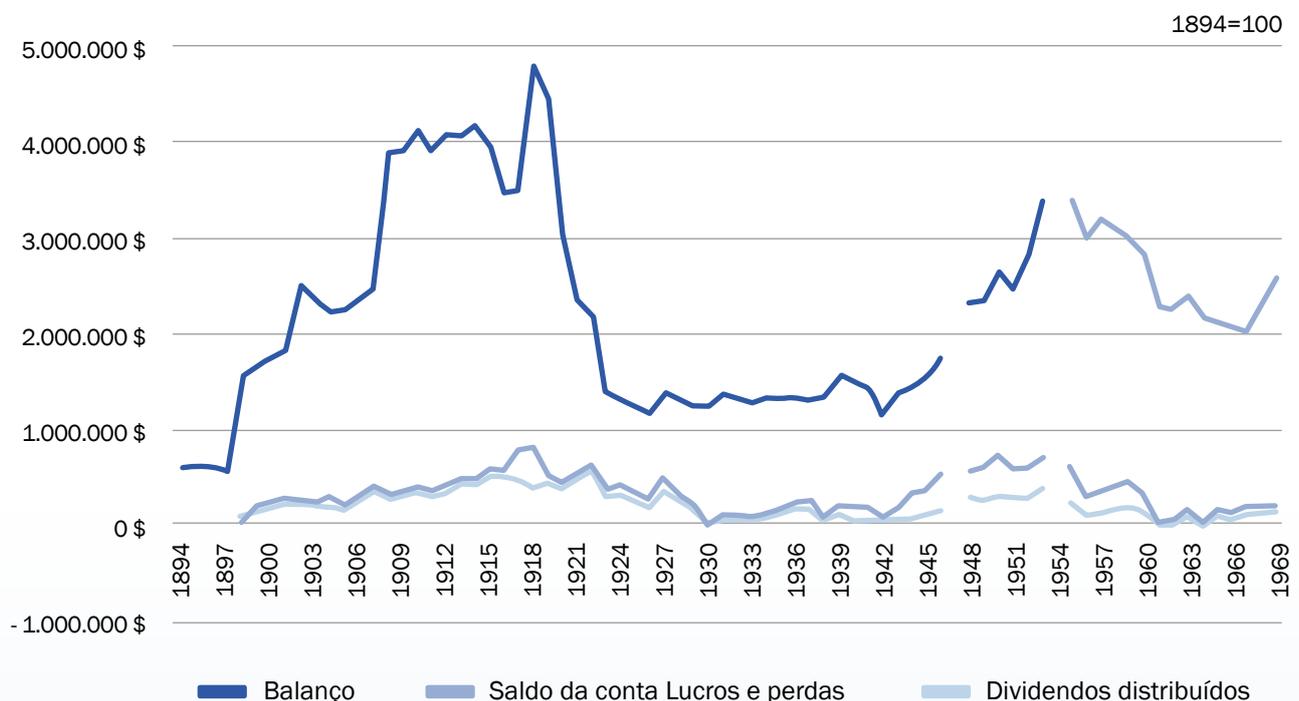
agrônomo de formação (*RC-CIP*, 1955, p. 18). Com o objetivo de compreender os meandros da plantação e comercialização da banana para exportação, este efetuou uma deslocação, em 1964, à América do Sul, em particular ao Equador (*RC-CIP*, 1964, p. 12), ao ascender, cinco anos mais tarde, ao cargo de diretor-delegado da empresa após saída de Carlos Rebelo Marques de Almeida, juntando-se ainda à equipa Henrique de Almeida Barros, também formado em engenharia agronómica, para o posto de diretor da Companhia em África (*RC-CIP*, 1969, p. 8).

A compreensão de que os resultados auferidos pela empresa não se justificariam somente na sua *performance* produtiva encontra-se espelhada nos diferentes relatórios anuais sob a administração do grupo CUF. Neles se contemplam outras variáveis que extravasaram a realidade são-tomense, nomeadamente a capacidade de escoamento do produto – assente na utilização das valências de navegação marítima do próprio conglomerado –, os valores de

mercado fixados nas instâncias internacionais (no que concerne, por exemplo, ao cacau), bem como os contextos políticos nacionais e internacionais, demonstrando, deste modo, que um aumento da produção não pressupunha necessariamente um exercício contabilístico anual positivo e a consequente obrigatoriedade de distribuição de dividendos.

Os resultados financeiros da empresa a partir de 1955 encontram-se distantes dos lucros obtidos na “idade do ouro” do cacau – coincidente com as três primeiras décadas de atividade –, embora sejam superiores aos auferidos entre os anos 1920 a 1950 (Gráfico 7). Em 1961, e pela segunda vez na história da instituição, o saldo da conta Ganhos e Perdas apresentou um prejuízo de 315 059\$66, justificado pela «descida catastrófica» das cotações do preço médio do cacau e das oleaginosas, não existindo folga financeira para a habitual distribuição de dividendos (*RC-CIP*, 1961, p. 14).

Gráfico 7. Companhia da Ilha do Príncipe: Resultados Financeiros (1894-1969)



Fonte: *RC-CIP*, 1904-1969.

Foi, de igual modo, um ano considerado «dos mais sombrios» para a conjuntura nacional pelos acontecimentos ocorridos em contexto ultramarino, revistos na ocupação, por parte da União Indiana, dos territórios da Índia Portuguesa e no início da luta armada em Angola, com vista à independência do território, intenção essa que, mais tarde, se alastrou pelos restantes territórios sob a administração portuguesa. Tais episódios não deixaram de ser comentados no relatório anual da empresa nos seguintes moldes:

De quando em quando a adversidade trás consigo o lenitivo, no caso da vossa Companhia concretizado nas provas de iniludível dedicação prestada por todos os empregados, independente da sua cor, durante as horas incertas de 1961. Agradecer a dedicação de que deram provas seria minimizá-la, pelo que nos limitamos a registá-la e apontá-la para esclarecimento de quem ainda não compreendeu o significado da comunidade “multirracial” (RC-CIP, 1961, p. 15).

Eis o que podemos considerar o “princípio do fim” do contexto de exploração agrícola de base colonial, claramente concretizado, anos mais tarde, pela revolução de 25 de Abril de 1974 – que derrubou a ditadura do Estado Novo, implantando as bases da democracia portuguesa – e o conseqüente processo de descolonização, com a independência de São Tomé e Príncipe a concretizar-se no dia 12 de julho de 1975. Neste novo contexto político-ideológico não houve lugar à manutenção da Companhia da Ilha do Príncipe, cujas roças foram nacionalizadas e geridas pelo Estado recém-formado, estruturado numa base marxista-leninista de partido único (Berthet, 2016). Em Portugal, após os acontecimentos de 11 de março de 1975 – uma tentativa falhada de golpe de Estado liderada por António Spínola, aleanado a uma direita considerada “reacionária” –, o governo de Vasco Gonçalves estabeleceu, como “via para o socialismo”, uma série de nacionalizações que provocaram o desmantelamento do grupo CUF.

## CONCLUSÃO

Pretendeu-se, com o presente exercício, a apresentação da história da Companhia da Ilha do Príncipe como um *case-study*. Enquadramo-la na evolução do sistema capitalista, em particular na especificidade aplicada aos espaços ultramarinos administrados pelo Estado português, com recurso à ex-

ploração de mão de obra do continente africano, nem sempre de forma ética e sem se atender ao dever das companhias relativamente ao que hoje consideramos de “responsabilidade social”.

Ao longo do período de laboração, a empresa exerceu uma intensa atividade agrícola, com destaque particular para o cacau, colaborando para a colocação de São Tomé e Príncipe no topo dos produtores mundiais da referida matéria-prima, nas primeiras décadas do século XX, numa altura em que esta fora muito valorizada devido ao substancial aumento da produção e do consumo de chocolate.

Para a exploração das vastas áreas de florestas virgens foi necessário recrutar mão de obra em várias latitudes, desde a China (via Macau) à Índia, mas, sobretudo, a Cabo Verde, Angola e Moçambique. Embora a escravatura já tivesse sido oficialmente abolida, o recrutamento dos chamados «serviçais» não se afastava muito desse regime, o que mereceu duras críticas em diferentes contextos e com repercussões de âmbito internacional, cuja refutação por parte dos responsáveis da empresa assentou no realce das condições materiais que consideravam boas ou satisfatórias (alojamento, hospital, enfermaria, postos de ensino, etc.).

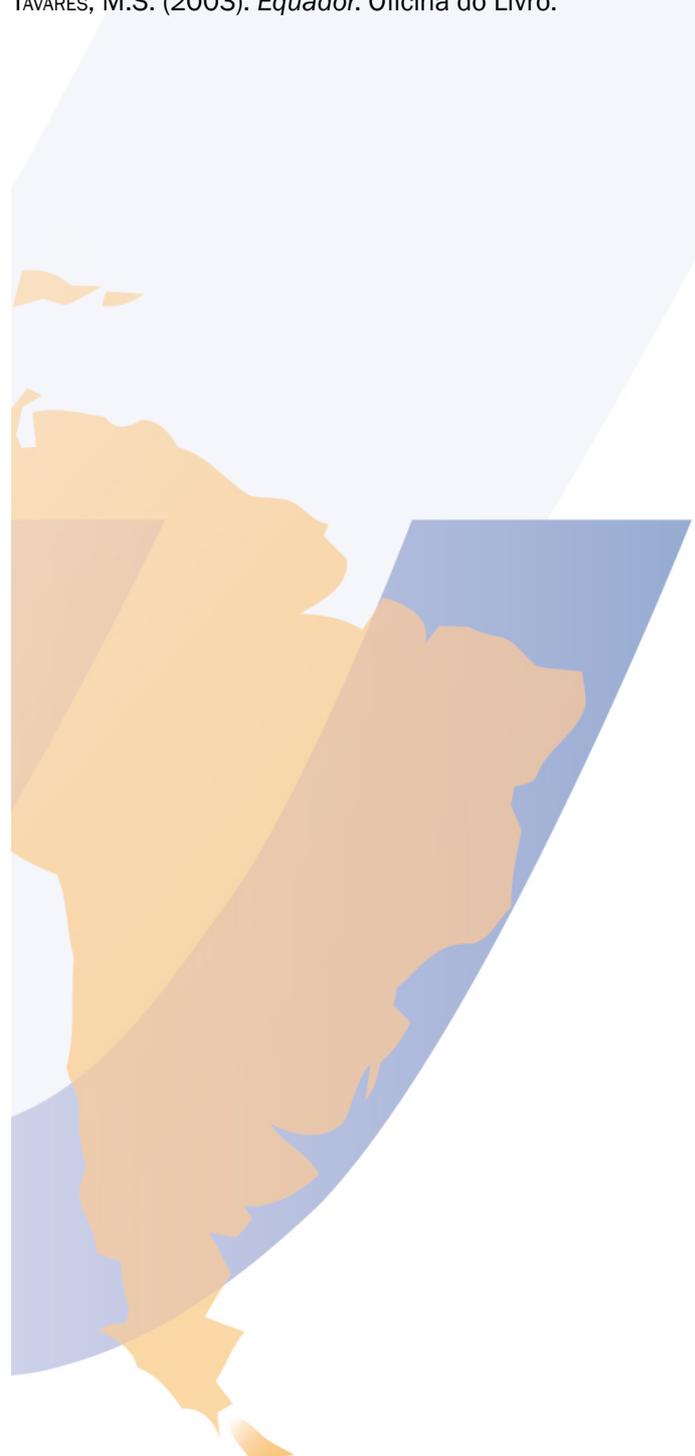
Como expusemos ao longo do estudo, a produção e rentabilidade da Companhia foram variando ao longo do tempo, numa conjugação de vários fatores que passaram pela mão de obra disponível, a tecnologia utilizada e a sua capacidade de renovação (incluindo os meios de transporte e de comunicação), não olvidando ainda a evolução do mercado e da concorrência internacional.

Ao nível da gestão, registaram-se progressos relevantes, desde o recurso a políticos e militares de alta patente, para uma administração forte – numa primeira fase –, ao recurso a botânicos e outros especialistas em questões agrárias, à introdução de novas tecnologias, minimizando a escassez de mão de obra, e à gerência profissionalizada (desde meados dos anos 1950), liderada por elementos do Grupo CUF, descendentes do seu fundador, Alfredo da Silva (1871-1942), o maior empresário português da primeira metade do século XX.

Com a entrada na administração do maior grupo industrial português introduziram-se novos e atualizados métodos de gestão na companhia, no cultivo de vastas áreas, até então por explorar, e instalando infraestruturas de residência, transporte e comunicações, num legado aproveitado pelos novos países, ao transitarem do estatuto de “colónias” para o de “nações independentes”.

## REFERÊNCIAS

- Alteração dos Estatutos da Companhia da Ilha do Príncipe, de 3 de abril. *Diário do Governo*, 121, 2 de junho de 1898, 1032.
- ALVES, J. F. (2004). *Jorge de Mello. Um Homem. Percursos de um empresário*. Inapa.
- BERTHET, M. (2016). São Tomé e Príncipe: reflexões sobre alguns aspectos de sua história agrícola no pós-independência. *Estudos Ibero-Americanos*, 42, 961-986. <https://doi.org/10.15448/1980-864X.2016.3.23107>
- CAMPOS, E. (1955). A Ilha de S. Tomé Antiga e Actual. *Estudos Ultramarinos. Revista do Instituto Superior de Estudos Ultramarinos*, V, 199-232.
- Decreto do Ministério dos Negócios da Marinha e do Ultramar. Direção Geral do Ultramar, de 24 de agosto. *Diário do Governo*, 192, 28 de agosto de 1893, 1892.
- Escritura de Aumento de Capital da Companhia da Ilha do Príncipe, de 8 de março. *Diário do Governo*, 69, 30 de março de 1898, 840.
- Estatutos da Companhia da Ilha do Príncipe, de 3 de fevereiro. *Diário do Governo*, 29, 8 de fevereiro de 1894, 321-322.
- FARIA, M.F. (2007). *Manuel de Mello*. Inapa.
- FARIA, M.F. (2021). *Alfredo da Silva. Biografia*. D. Quixote.
- FERRÃO, J.E.M. (2012). A investigação agronómica em São Tomé e Príncipe durante a administração portuguesa. En A.C. Roque et al. (Eds.), *Actas do Colóquio Internacional São Tomé e Príncipe numa perspetiva interdisciplinar, diacrónica e sincrónica*(pp. 255-268). ISCTE-IUL/Centro de Estudos Africanos. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3907>
- MACEDO, M. (2019). Disrupted Ecologies: Conflicting Repertoires of Colonial Rule in Early Twentieth-Century São Tomé. En N. Domingos et al. (Eds.), *Resistance and Colonialism*(pp. 229-250). Imperial and Post-Colonial Studies Series. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-19167-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-19167-2_9)
- MANTERO, F. (1910). *A mão-de-obra em S. Tomé e Príncipe*. Ed. autor.
- MARQUES, A. H. O. (1986). *História de Portugal*. III. Palas.
- MENDES, J.A. y FREITAS, D.M. (2022). O Grupo CUF e os Transportes: da Companhia Nacional de Navegação à Brisa. En M.B. Cruz (Ed.), *Atas da Conferência Nacional "150 Anos do Nascimento de Alfredo da Silva"* (pp. 269-310). Principia.
- NASCIMENTO, A. (2004). A passagem de coolies por São Tomé e Príncipe. *Arquipélago História*, VIII, 77-112. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/398>
- Relatório e Contas da Companhia da Ilha do Príncipe [RC-CIP]*, 1894-1969.
- RODRIGUES, I.N. (2018). *Espectros de Batepá. Memórias e narrativas do "Massacre de 1953" em São Tomé e Príncipe*. Afrontamento.
- ROSAS, F. (2018). *História a História. África*. Tinta da China.
- SANTOS, M.M. (2002). Rentabilidade do cacau de S. Tomé e Príncipe – hipóteses de explicação. *Africana Studia*, (5), 181-212. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/AfricanaStudia/article/view/7128>
- TAVARES, M.S. (2003). *Equador*. Oficina do Livro.



# Parentesco y biografía empresarial

## *Kinship and Business Biography*

LUIS ALFONSO RAMÍREZ CARRILLO

### Autoría:

Luis Alfonso Ramírez Carrillo  
Universidad Autónoma de Yucatán, México.  
rcarrill@correo.uady.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-3948-5554>

Fecha recepción: 23/05/2022  
Fecha aceptación: 19/09/2022

Financiación: Este estudio no ha recibido financiación.

Conflicto de intereses: El autor 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 Luis Alfonso Ramírez Carrillo

**Citación:** Ramírez Carrillo, L. A. (2023). Parentesco y biografía empresarial. *Revista de Ciencias Sociales Ambos Mundos*. (4), 53-64.  
<https://doi.org/10.14198/ambos.22794>



### Resumen

Analizando el uso de la biografía en el estudio de los empresarios como actores sociales y no sólo como agentes económicos, este artículo discute la utilidad de una herramienta usada en la biografía empresarial: las genealogías familiares sustentadas en las teorías del parentesco. Se aplicaron genealogías al elaborar las biografías de un grupo de empresarios con una importante y sostenida actividad de negocios durante un siglo, de 1920 a 2022, en la península de Yucatán, en el sureste de México. Se trata de una cohorte de tres generaciones de una familia de extensa de empresarios descendientes de migrantes de origen libanés. Se concluye que la organización del parentesco que ofrecen las genealogías revela la visión de conjunto de la interacción de varias familias y generaciones en un mismo campo empresarial y explica con mayor fuerza que la biografía individual el éxito y larga duración de las empresas de los migrantes de este origen y de sus descendientes.

**Palabras Clave:** Genealogía; parentesco; familia; empresario; biografía.

### Abstract

Analysing the use of biography in the study of entrepreneurs as social actors and not only as economic agents, this article discusses the usefulness of a tool used in business biography: family genealogies based on kinship theories. Genealogies were applied to the biographies of a group of entrepreneurs with significant and sustained business activity over a century, from 1920 to 2022, in the Yucatán peninsula in southeastern Mexico. It is a three-generation cohort of an extended family of businessmen descended from migrants of Lebanese origin. It is concluded that the organisation of kinship offered by the genealogies reveals the overview of the interaction of several families and generations in the same business field and explains more strongly than individual biography the success and longevity of the businesses of migrants of this origin and their descendants.

**Keywords:** Genealogy; kinship; family; entrepreneurs; biography.

## LA BIOGRAFÍA COMO METODOLOGÍA

La biografía ha sido una de las primeras vías para estudiar a empresarios y empresas, tanto en la historia económica como en las disciplinas administrativas y otras disciplinas sociales. Confundida inicialmente con los estudios de personajes pertenecientes a las élites económicas y políticas, pronto pasó a los casos de fundadores de grandes corporativos y fortunas familiares y de allí a sujetos de menor importancia económica pero representativos de tipos sociales, en especial desde la óptica de las teorías económicas clásicas y neoclásicas. Nunca ha dejado de usarse la biografía para acceder al mundo empresarial, pero de caer en cierto desuso en los últimos años del siglo XX ante planteamientos estructurales, neo institucionales o las teorías de sistemas y organizaciones, en las últimas décadas se vuelve a recurrir a ella extendiéndola a empresarios y sujetos de muy distinto tamaño e importancia económica. De hecho la biografía es cada vez más una herramienta para conocer y tipificar distintos tipos de actores, desde los millonarios hasta los vendedores callejeros.

La biografía, concebida de manera analítica, es en lo fundamental un estudio de caso de carácter diacrónico centrado en una persona y por extensión a su red de relaciones sociales. Desde que Znaniecki (1934) y sus colaboradores (Thomas y Znaniecki, 1972) empezaron a sistematizar su uso en la Escuela de Chicago hace casi un siglo, su valor metodológico ha sido cuestionado y defendido. Cuando Daniel Bertaux publicó su clásico *Biografía y sociedad* (1981) la polémica se reavivó y se ha seguido discutiendo a detalle en las ciencias sociales hasta el día de hoy (Jelín, 1976; Plummer, 1989; Ricoeur, 2013; Arfuch 2007, 2013; Bolívar, 2014; Tarrés, 2015; Landín y Sánchez, 2019). En el caso de los estudios empresariales, las biografías se recortan y se privilegia la actividad productiva y las relaciones con aquellos miembros que se mueven en el mundo de los negocios del entrevistado. Sin embargo, una biografía integral suele incluir también otros aspectos personales e íntimos ubicados muchas veces en el mundo subjetivo, emocional y simbólico del sujeto, que no siempre se puede aprehender cuando el foco principal de análisis de las entrevistas es su vida productiva y su rol como empresario.

Aunque el origen de las empresas específicas suele ser claro, hay mayor ambigüedad cuando de una biografía derivamos mayores o menores capacidades empresariales de las personas que las crearon, pues las influencias familiares a temprana edad y las experiencias emocionales profundas suelen de-

jar huellas que no siempre son perceptibles. Siempre hay un nivel de incertidumbre respecto al detonante temprano de una carrera empresarial y más si esta es muy exitosa. Como decía Amin Maalouf sobre lo ilusorio de los orígenes familiares «...una carretera nunca empieza de verdad en sitio alguno; antes de la primera vuelta, algo más atrás, ya había otra vuelta, y otra más. Origen inaprensible, porque en cada encrucijada se han sumado otros caminos que procedían de otros orígenes» (Maalouf, 2004: 9).

La biografía tiene como característica que se centra en un ego alrededor del cual se construyen antecedentes, se observan consecuencias y se hacen girar a distintos actores y eventos, como planetas alrededor de un sol. En las biografías intervienen, por supuesto, numerosas personas, pero en función del actor principal que suele ser el empresario fundador o más exitoso, o el más innovador. La biografía mantiene en el centro al individuo y a través de él se explican, se conocen, se construyen o se deconstruyen diversos momentos, que pueden tener gran trascendencia histórica o ser pequeños eventos cotidianos que sólo importan al entrevistado, pero que son fundamentales para conocer su personalidad y explicar sus decisiones empresariales.

El auge de los estudios culturales ha renovado el género biográfico, como también lo ha hecho la mayor capacidad epistemológica de las ciencias sociales para acercarse a la realidad a través de los estudios de pocos casos, sin necesidad de obtener certezas sólo de las regularidades estadísticas. Ya sea porque desconfiamos de las verdades absolutas, de que ahora otorguemos visos de certeza a las distintas narrativas personales o de que admitamos de nuevo con una perspectiva post moderna la importancia de la interpretación subjetiva de los propios actores, la biografía se presenta como una opción metodológica de gran utilidad, no sólo para la historia, como ha sido lo más común, sino para otras disciplinas, como puede observarse en diversos trabajos contemporáneos (Bazant, 2013; Spenser, 2016; Huchim y Reyes, 2013; Vaughan, 2016). Como bien señala Spenser la biografía «...puede servir de vehículo para explorar las tendencias sociales vividas subjetivamente por el sujeto, que añaden profundidad al contexto». (Spenser, 2016: 11); además de que «el individuo puede navegar en las estructuras cambiantes no sólo al responder a ellas, sino al participar en su creación y destrucción» (Vaughan, 2016: 89). Un ejemplo de ello son las excelentes biografías históricas de la española Isabel Burdiel (2010, 2019).

No se puede dejar de señalar que la biografía ha sido parte fundamental, ya sea de manera central

o periférica, en los estudios que analizan el origen y auge del capitalismo o que intentan explicar el papel del individuo dentro de los procesos de acumulación. Dentro de una bibliografía que se podría extender por centenares de títulos, podemos encontrar su uso en trabajos clásicos como *El Burgués* (1982) de Sombart, o *La filosofía del dinero* (1976) de George Simmel. A manera de ejemplos que resultan importantes para comprender algunos de sus planteamientos también encontramos referencias biográficas en los estudios clásicos sobre las élites como los de *La clase política* (1975) de Gaetano Mosca<sup>1</sup>, *Los partidos políticos* (1979) de Robert Michels con su *ley de hierro de la oligarquía*, e incluso en *Forma y equilibrio sociales* del árido *Tratado de sociología general* (1980) de Vilfredo Pareto.

Por no ir demasiado atrás en el tiempo, las biografías se multiplican en el estudio de los empresarios de los siglos XIX, XX y hasta la actualidad. Las encontramos en todo tipo de trabajos, ya sea que se tome a los empresarios como conjunto, a la manera del texto pionero de Josephson de *The Robber Barons* (1962), escrito a raíz de la quiebra Wall Street de 1929, o bien como ejemplo paradigmático del origen de la administración empresarial moderna como se puede leer en el conocido *The visible hand* (1977) de Alfred D. Chandler, o modelos de las vías que siguen los procesos de enriquecimiento y creación de grandes corporativos y dinastías empresariales, a la manera de *The house of Morgan* (1990) de Ron Chernow o *Dinastías* (2006) de David Landes, por mencionar sólo algunos trabajos de una copiosa bibliografía que se extiende hasta los grandes magnates de la actualidad como el *Steve Jobs* (2015) de Walter Issacson, *Bill Gates: a biography* (2014) de Michael B. Beecraft o la del millonario mexicano *Carlos Slim: biografía política del mexicano más rico del mundo* (2015) de Diego Enrique Osorno.

Si extendiéramos el análisis a la bibliografía de las distintas disciplinas sociales que recurren directa o indirectamente a las biografías empresariales en los distintos países de América Latina, la lista sería interminable, desde el viejo *Elites in Latin America* (1967) de Seymour Martin Lipset y Aldo Solari hasta las referencias mencionadas a los empresarios de la región en *La última globalización y el renacer de los grandes negocios en el mundo* (2012) de Paloma Fernández. Aunque en el caso de México ha sido la historia económica la disciplina que más ha utiliza-

do la biografía empresarial como se puede leer en los trabajos de Mario Cerutti (1983, 2002, 2006, 2018) y de Araceli Almaráz (2011, 2018), encontramos su uso en numerosas disciplinas desde el trabajo pionero *El empresario mexicano* (1977) de Flavia Derossi, hasta el día de hoy. Una revisión bibliográfica amplia y una revisión de los distintos modelos de interpretación teórica por disciplina científica y época se puede leer en *Empresarios y regiones en México* (2012) de Luis Alfonso Ramírez Carrillo.

## LAS HISTORIAS DE VIDA

Hablar de biografías o de historias de vida no parece confundir nunca al lector, y se usan como sinónimos, ya que solemos entenderlas como metodologías similares. Y lo son, pero la historia de vida es un concepto más dúctil del enfoque biográfico, ya que nos permite ocuparnos sólo de una parte de la biografía si es necesario, sin obligarnos a la totalidad de un caso. Esta distinción se hacía ya desde los estudios más conocidos al respecto, como en los viejos trabajos de Langnes (1965) y de Taylor y Bogdan (1984, 1998) usados en la investigación antropológica o en la recopilación de Jorge Balan al respecto hecha hace muchos años (Balan et. al., 1986). La historia de vida es una herramienta metodológica que permite hacer cortes epistemológicos más precisos en el análisis y concentrarse en aspectos particulares dentro de una biografía ya sea a través de la propia voz del sujeto o la del observador.

Las historias de vida que se presentan en este artículo se centran de manera muy resumida en las experiencias vividas y las acciones y conductas de empresarios a lo largo de un siglo. Se ocupan de algunos de ellos desde que nacen hasta que mueren, pero lo hacen siguiendo sólo las vías y caminos que los vinculan a las dimensiones de su carrera empresarial. Si bien buscamos la comprensión de la mayor cantidad posible de aspectos y etapas de la vida de las personas a las que entrevistamos, al privilegiar la narrativa de las actividades empresariales asumimos que en realidad sólo se logró el conocimiento de una trayectoria de eventos observables a posteriori, como los resultados de los negocios o el éxito en la reproducción económica y la movilidad social de los sujetos. Las historias de vida con las que obtuvimos los casos que aquí presentamos ofrecen una visión de conjunto del entramado de sus relaciones sociales, y nos permiten comprender al empresario como una construcción colectiva, producto de su cultura y de su contexto.

1. Ver la discusión al respecto en Meisel, 1975: 302-321

Otros aspectos relacionados con la vida afectiva, emocional, sexual o subjetiva de los empresarios sólo quedaron esbozados en sus historias de vida y no se mencionan, por lo que aquí no se aspira a mostrar todas las posibles dimensiones humanas de la vida de los entrevistados. Por otra parte las historias de vida, a diferencia de las biografías, dan más importancia a las trayectorias y a los diversos personajes, parientes, amigos y socios en el camino empresarial de los sujetos, y a como construyó sus redes sociales. Y lo que a veces perdemos en el conocimiento a largo plazo de la trayectoria pasada del individuo (por ejemplo su infancia), ganamos en el estudio de su contexto social tal como él lo interpretó y sobre todo de sus redes. Es indispensable aclarar que también hablamos a un nivel interpretativo, pues el papel activo de la interpretación del sujeto en las historias de vida queda claro en todos los análisis que se ocupan de esta metodología (Pujadas, 1992, 2000, 2002; Aceves, 2000, 2019; Ferraroti, 1983, 2011; Ruiz, 2012; Chárriez, 2012; Huchim y Reyes, 2013).

## EL ESPACIO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Ubiquemos la investigación en su contexto espacial. Aunque el conjunto de empresas de los empresarios estudiados abarca al menos ocho entidades del sur y sureste de México, la capital de la República y eventualmente varios países de América Central y del Caribe, su origen familiar, primeras empresas y principal base de operaciones durante un siglo y hasta el presente se encuentra en la península de Yucatán. Se trata de una región que abarca los estados mexicanos de Yucatán, Campeche y Quintana Roo, con centros urbanos de importancia económica como Mérida, Cancún y Playa del Carmen, un mercado interno dinamizado por las demandas del turismo, los mercados inmobiliarios y la exportación los mercados cercanos de la costa sur de los Estados Unidos.

El principal mercado interno de sus empresas en el 2023 lo constituyen los veinte millones de turistas nacionales e internacionales que reciben al año las playas de Cancún y la Riviera Maya, la derrama económica que surge de la explotación de los campos petroleros gigantes de la Sonda de Campeche, el consumo provocado por el crecimiento de su población urbana y de los cinco millones de habitantes de los tres estados de la península. Sobre los mercados de esta plataforma geográfica

sus empresas se han expandido en el siglo XXI hacia los estados vecinos de Chiapas, Tabasco, Veracruz, Puebla y la Ciudad de México, así como de manera eventual a las vecinas naciones de Guatemala, Belice, Panamá, Cuba y, atravesando el mar, Florida y Nueva Orleans en los Estados Unidos.

## LA INMIGRACIÓN LIBANESA

La migración libanesa y siria hacia América Latina<sup>2</sup> fue un fenómeno de gran intensidad durante más de medio siglo. Durante la segunda mitad del siglo XIX la guerra druso-maronita, la crisis de la industria y el mercado de la seda acompañadas de las duras condiciones políticas impuestas por el Imperio Otomano a la región conocida como la Gran Siria, empeoradas por la Primera Guerra Mundial y la posterior inestabilidad política del panarabismo, expulsaron a miles de libaneses y sirios hacia todo el mundo entre 1870 y 1930.<sup>3</sup> Los primeros llegaron a México desde 1878, y en las décadas siguientes llegaron varios miles de migrantes más, en un éxodo que sólo disminuyó a partir de 1930. Se instalaron primero en los principales puertos de entrada: Veracruz, Tampico y Progreso, éste último en Yucatán.<sup>4</sup> De allí luego avanzaron hacia la ciudad de México, las capitales de los estados y también a las pequeñas poblaciones rurales como buhoneros y pequeños comerciantes, desarrollando un nuevo tejido empresarial en los espacios americanos.<sup>5</sup>

2. La inmigración de libaneses, sirios y palestinos en los siglos XIX y XX hacia América Latina ha sido estudiada de manera amplia. Varios trabajos dan cuenta de esta bibliografía, ver por ejemplo los de Raymundo Kabchi (1997), de Ignacio Klich y Jeffrey Lesser (1998) y de Roberto Marín-Guzmán y Zidane Zéroui (2003), que nos aportan más de 500 fichas de publicaciones sobre esta inmigración en 16 países latinoamericanos.
3. Al respecto ver a Deniz Akarli, 1992: 41-63 y a Marín-Guzmán, 1996: 605. Este último trabajo es una excelente ponderación de los factores económicos y políticos que influyeron en la emigración libanesa, en especial hasta antes de la Primera Guerra Mundial
4. Consúltense Páez Oropeza, 1984: 111
5. Además del estudio pionero de los libaneses en México de Páez Oropeza (1984) y del ya citado de Marín-Guzmán (1996) hay que consultar para la inmigración libanesa en este país en especial a Carlos Martínez Assad (1994, 2003, 2022), Martha Díaz de Kuri y Lourdes Macluf (1995), Zidane Zéroui (1997, 2004, 2006), Camila Pastor de María y Campos (2009a y 2009b) y a Luis Alfonso Ramírez Carrillo, (1994, 2012). En estos trabajos discutimos a nivel nacional los números de

En Yucatán, al igual que en el resto de América Latina, los primeros inmigrantes llegaron en un proceso escalonado que comenzó con varones adultos casados y solteros que trajeron tras de sí a sus cónyuges, hijos y otros miembros de su parentela reconstruyendo con rapidez sus familias y privilegiando el matrimonio entre los inmigrantes solteros de su propia colonia. Esta tendencia se mantuvo mediante un continuo matrimonio con mujeres de sus poblados de origen. La endogamia como estrategia matrimonial permitió construir con rapidez un endogrupo<sup>6</sup>, al mismo tiempo que se sentaron las bases de identidad para organizarse con el paso de los años en familias extensas trigeracionales.<sup>7</sup>

En las primeras dos décadas del siglo XX Yucatán era una de las entidades con mayor población libanesa en todo México, pues en su censo de población de 1910 clasificaba a 568 personas como “turcos”, apelativo dado por la nacionalidad de su pasaporte de entrada, ya que la Gran Siria y Monte Líbano fueron hasta 1915 parte del protectorado Otomano. Hacia 1930 en la península de Yucatán había ya más de dos millares de libaneses y sirios dedicados a las pequeñas y medianas empresas. Pese a que muchos abandonaron la región durante los años posteriores por el impacto económico de la Gran Depresión en la economía de la plantación henequenera, junto con sus descendientes ya eran unos tres mil hacia 1970. Este número aumentó con las siguientes generaciones, dedicadas a toda clase de empresas y actividades.<sup>8</sup> En

base al análisis de fuentes de la colonia libanesa<sup>9</sup>, en un estudio reciente detecté que entre 1878 y 1972 llegaron 2,438 personas agrupadas en 511 hogares, de las que pude ubicar con claridad su origen sirio-libanés. En un cálculo muy moderado al día de hoy su descendencia nos daría el mínimo de unas 30,000 personas provenientes de la región que hoy es Líbano y Siria<sup>10</sup> viviendo en los tres estados de la península de Yucatán. Vinieron de 56 pueblos del actual Líbano y seis de Siria, aunque más de la mitad eran nativos de sólo seis pueblos libaneses: A’aba, Hhassbaiya, Batrumin, A’afssdiq, B’dibba, y Jounieh.

## LOS EMPRESARIOS DE ORIGEN LIBANÉS EN YUCATÁN: EL CASO DE LA FAMILIA ABRAHAM.

Después de caracterizar en otros estudios tanto la historia de la migración libanesa al sureste de México, como su adaptación y proceso de movilidad social a través de la creación de empresas y participación en la vida política (Ramírez, 1994, 2000, 2008, 2014, 2019), para este trabajo elegí el estudio de un caso integrado por tres generaciones de una familia extensa cuyas empresas continúan en su totalidad o en gran parte en manos de la misma familia, tienen además un alcance nacional e internacional y han incorporado tres generaciones de empresarios. Por la fuerza de su capital son reconocidos como líderes en el sur y sureste de México. La metodología utilizada recogió las historias de vida de la migración de la familia y se fue ubicando en torno a los tres hermanos fundadores de las empresas más fuertes. Se centró en torno a tres egos. A partir de la biografía familiar de los tres se elaboró un árbol genealógico que abarcó también a tres generaciones de las familias en sus ramas ascendentes, descendentes y colaterales.<sup>11</sup>

migrantes, las regiones de asentamiento y los diversos procesos y conflictos de integración cultural, así como su integración a las élites empresariales.

6. El agrupamiento étnico para defender sus intereses y además continuar apoyando el flujo migratorio, constituyó una estrategia de (de)construcción y reconstrucción de una identidad libanesa adaptada a cada región de México. Para la creación de un endogrupo libanés en Yucatán y la discusión del concepto ver a Ramírez Carrillo, 2012: 175-184
7. El proceso de creación de la familia trigeracional al mismo tiempo que se transita de empresas familiares a corporativos se discute en Ramírez Carrillo, 2018: 201-205.
8. Para Yucatán se cuenta con un estudio pionero sobre libaneses realizado por Cáceres Menéndez y Fortuny Loret de Mola (1977); Montejo Baqueiro en Echánove Trujillo, 1981: 463-516; María Teresa Cuevas (1990, 2009); Cuevas y Mañaná (1988) y Luis Alfonso Ramírez Carrillo (1992, 1994, 1995, 2000, 2006, 2008, 2012, 2018).

9. Abud y Nassr (1948); Castro Farías (1965), Club Libanés de Yucatán (2010, información personal) y Cuevas (2009).
10. Para ver un análisis detallado de los inmigrantes de Líbano y Siria a la península según las distintas fuentes disponibles, así como las características de sus hogares ver a Ramírez Carrillo, 2012: cuadros 1 a 11 pp. 103-130. De igual manera en los cuadros se ubican los hogares por cada pueblo de origen.
11. El árbol genealógico completo y la descripción de los distintos miembros de las tres generaciones se encuentra en Ramírez Carrillo, 1994, pp. 262-268.

Las primeras entrevistas se remontan al año 1989, cuando aún vivían los tres y se elaboraron los primeros estudios.<sup>12</sup> Otras nuevas se hicieron a fines de 2019 en una especie de *entrepreneurship revisited* con algunos de sus descendientes, que ya para entonces también eran abuelos, proceso que se detuvo con la cuarentena impuesta por la pandemia de Covid 19. De las entrevistas abiertas se pasó a las historias de vida a detalle. En estas quedó claro que las biografías individuales no explicaban el desarrollo de los grupos empresariales de origen libanés en el largo plazo, sino la biografía familiar conjunta de una familia extensa que organizaba sus empresas con la lógica del parentesco, de manera trigeracional, patriarcal, patrilocal y patrilateral. Se recurrió entonces a la genealogía como herramienta central, y de la historia de vida se pasó a la historia genealógica familiar. La genealogía incorporó a tres generaciones, por lo que se cruzaron relatos familiares de cada familia empresarial. Aunque los resultados fueron variables y cada relato aportó distinta cantidad y calidad de información, se mantuvieron las regularidades narrativas y se excluyeron las divergencias.<sup>13</sup> Por razones de espacio el caso se presenta en apretada síntesis.<sup>14</sup>

El prólogo de esta historia ocurre en 1919.<sup>15</sup> Nuestra primera imagen es la de una mujer nativa del pueblo de A'aba en las faldas del Monte Líbano, subiendo a un barco en Trípoli rumbo a Marsella, de allí siguiendo el viaje a la Habana y desembarcando luego en el puerto de Progreso en Yucatán meses después. Se trataba de María Anjul Tannous de Dáguer, ya de cuarenta años y pronta viuda del esposo enfermo que por necesidad dejaba en las montañas de Líbano. Analfabeta y sin saber español tuvo que ganarse la vida en las calles de Mérida como ven-

dedora ambulante. Muy pronto trajo tras de sí a sus cuatro hijas y sus respectivos maridos. La mayor, Julia, casada con Massad Abraham desembarcó en el mismo puerto de Progreso en 1921. De la venta en la calle por abonos María pronto tuvo un puesto de venta fijo en una carpa de lona en un mercado de Mérida. A ese puesto incorporó para que la ayudara en las ventas a uno de sus varios nietos, el hijo de su hija Julia y de su esposo Massad, llamado Asís Abraham Dáguer, a quien encontramos en 1936, de quince años, dedicado a las ventas en la carpa de mercado de su abuela. La venta a crédito y en abonos volvió redituable el modesto negocio. Con una cartera de clientes a crédito donada por su abuela y la ayuda en las ventas de su hermano menor William, quien se incorporó a su comercio, Asís se independizó en 1947 con un puesto de madera instalado también en la calle en las inmediaciones del principal mercado de Mérida. De allí pasó a su primera tienda formal en 1953 dedicado a la venta de ropa y textiles, mismo que amplió año tras año hasta convertirlo en un gran establecimiento de venta textil al mayoreo en 1968. Ese año terminó la etapa de empresa familiar.<sup>16</sup>

Todo este tiempo Asís contó también con el apoyo financiero de su hermano mayor Salim, entonces en mucho mejor situación económica que él, casado en Yucatán con una hija de la ya prominente familia libanesa Achach, con la que tuvo ocho hijos, seis varones y dos mujeres. También tuvo la ayuda de una gran parte de la red de comerciantes y empresarios libaneses que, después de formar un cerrado endogrupo de ayuda empresarial mutua durante medio siglo en el sureste de México, habían extendido sus fronteras étnicas hasta formar un estrecho tejido de empresarios de distinto tamaño en todo el país, y que después de tres cuartos de siglo aún seguían ofreciendo entre sí crédito, información y negocios, ahora sobre las bases de un parentesco extenso, de alianzas matrimoniales y de lealtades filiales que se extendían por toda la república mexicana. Asís a su vez se casó con una hija de la importante y apreciada familia libanesa Mafud Jorge de la Ciudad de México y tuvo seis hijos y una hija.<sup>17</sup> Su hermano William, que lo siguió como socio en todos los negocios posteriores, también se casó con la hija de la no menos pudiente y prestigiosa familia libanesa yucateca Xacur y tuvo cuatro hijos y dos hijas. Con-

12. Ver los detalles del proceso de migración de las familias Dáguer Tannous y Abraham Dáguer en Ramírez Carrillo 1994, pp. 223- 259.

13. Agradezco a la familia Dib Dáguer por las numerosas entrevistas concedidas así como el material de recuerdos, memorias y fotografías familiares que compartieron en numerosas ocasiones los últimos 25 años.

14. Fue en especial importante la información y contactos familiares que generosamente facilitó en Mérida en 1990 y 1993 el fallecido Dzeca Dib, nieto de doña María Anjul Tannous, que vivió con ella hasta su muerte, así como el de sus tres hijos y esposa en los años 2002 y 2009.

15. Las entrevistas a don Asís Abraham se realizaron en 1989 y en 1990 y se volvieron a realizar en 2002. Las de William Abraham en 1990 y 1991 y se volvieron a realizar en 2002.

16. Asís Abraham Dáguer, 2010, pp. 65-66.

17. Asís Abraham Dáguer, 2010, pp. 107-110.

forme los diez hijos varones de los dos hermanos fueron llegando a la edad adulta las empresas se multiplicaron bajo el control de Asís, con la participación parcial de Salim y su familia.

La segunda etapa fue la creación de un grupo empresarial en 1968 que duró hasta 1990. Durante esos años la empresa familiar sentó la base administrativa de una organización corporativa, y hacia 1975 se expandió hacia nuevas ramas productivas y nuevos territorios con la incorporación de hijos varones adultos en su administración. Apareció así un grupo empresarial que creció vertiginosamente hasta 1990, abarcando cuatro sectores productivos y un centenar de establecimientos en seis estados del sureste de México. A partir de 1990 y hasta el 2010 se paso a una tercera etapa, cuando del grupo empresarial con cuatro corporativos se empezaron a desprender varias familias empresariales asociadas entre sí. También a partir de 1990 las empresas del hermano mayor, Salim, y las de sus hijos, se separaron del grupo Abraham, que continuó con las empresas e hijos de Asís y William.

En esas décadas pudimos observar dos fenómenos simultáneos que en gran medida se fortalecieron entre sí. Por un lado la profesionalización del grupo Abraham en sus actividades y la ampliación de sus territorios de operación, conforme los dueños se capitalizaron y los hijos varones maduraron sus actividades dentro del grupo empresarial. Por el otro la consolidación y expansión de las empresas que integraban el grupo continuó hasta convertirlas en once grandes corporativos con vida propia y una administración profesional independiente, bajo el control de distintas familias pero siempre dentro de una sola organización familiar: el Grupo Abraham.

William, el hermano menor, falleció en el 2006 y Asís, el patriarca fundador en 2010.<sup>18</sup> Su ausencia dio inicio a una cuarta y última etapa del Grupo Abraham, que ahora funciona como un tejido empresarial que se ha prolongado hasta la actualidad. Conforme maduraron las diez familias y aumentaron los nietos adultos, están apareciendo nuevas empresas eslabonadas a las operaciones de los once corporativos y entrecruzadas entre sí.<sup>19</sup> Vemos como en un siglo, conforme se desarrolló una

familia extensa trigeracional, se transitó de una empresa familiar controlada inicialmente por tres hermanos y luego sólo por dos de ellos, a un grupo empresarial de carácter corporativo que incorporó a sus hijos, y de allí a una familia empresarial extensa donde los corporativos se multiplicaron incorporando a los nietos, pero todas las empresas, aún con autonomía administrativa, quedaban bajo el control de un solo grupo empresarial, a la cabeza de cuyo Consejo de Administración se mantuvo Asís, el viejo patriarca fundador hasta 2010.

El Grupo Abraham se desarrolló a partir de una familia extensa y se ha sostenido durante tres generaciones, incorporando en la actualidad a la cuarta. En el 2023 diez familias de empresarios, hermanos y primos hermanos entre sí, controlan de manera asociada once corporativos, agrupados en cuatro sectores productivos: comercio, industria de la construcción, inmobiliarias y agroindustrias. Son poco más de quinientas empresas de distinto tamaño cuyos mercados abarcan ocho entidades del sur y sureste del país, la Ciudad de México y cuatro países de América Central y del Caribe. El Grupo genera en conjunto entre 10,000 y 14,000 empleos anuales.

A pesar del fallecimiento de Asís en 2010, observamos que los corporativos del Grupo Abraham aún se mantienen unidos hasta el 2023 por los distintos niveles de sociedad entre los hijos que aún viven. Sin embargo el matrimonio y la mayoría de edad de nietos e incluso de bisnietos son el preludio de un proceso de separación de algunas de las numerosas empresas que los integran. Además la cuarta generación está dando inicio a nuevas empresas independientes, marcando el fin de una familia extensa trigeracional, de un ciclo de acumulación y de un estilo familiar de empresariedad que duró un siglo. Ahora observamos a medio centenar de empresarios y empresarias de apellido Abraham internándose en el siglo XXI como parte de una intrincada red de negocios que forman un tejido empresarial aún cerrado por el parentesco en el núcleo, donde la fuerza sigue descansando en el Grupo Abraham, pero mucho más laxo e incluso independiente en los negocios que las nuevas generaciones emprenden en sus fronteras.

## DISCUSIÓN DEL CASO: PARENTESCO Y EMPRESA

En la familia Abraham observamos un modelo de evolución empresarial que llevó a una mayor movilidad social intergeneracional, con cuatro ca-

18. Salim Abraham Dáguer, el hermano mayor, falleció a los 73 años el 17 de abril de 1999; el hermano menor William falleció el 30 de abril de 2005 de 75 años y don Asís el 6 de octubre de 2010 a los 90 años de edad.

19. Entrevista con los empresarios R.A.M. y C.A.M., miembros de la familia, 2019.

racterísticas que aseguraron un mayor éxito empresarial: 1) la inmigración de una familia extensa por encima de la inmigración individual, 2) la endogamia étnica en la primera, segunda y parte de la tercera generación, ya sea trayendo esposas y esposos de Líbano o casando con mujeres libanesas de otras familias, de tal manera que las dos primeras generaciones mantuvieron ambos apellidos árabes, 3) la construcción de una familia extensa trigeneracional, patrilocal y patrilineal y 4), un nepotismo familiar de tres generaciones, patriarcal y centralizador de recursos y decisiones de inversión y herencia en abuelos y luego en padres durante un siglo. La presencia de estos cuatro rasgos se vinculó a un mayor crecimiento empresarial, a una mayor vida de las empresas y a una sucesión exitosa.

El parentesco no es una estructura fija que norme o acoja relaciones sociales determinadas por la biología, sino una red móvil y cambiante que abarca tanto relaciones biológicas como sociales entre individuos que, definidas desde la cultura, van cambiando con el paso de distintas generaciones y que además pueden ser modificadas por las personas en el trayecto de su propia vida. Que el parentesco es en lo fundamental un hecho cultural socialmente construido es algo aceptado desde hace mucho (Beattie, 1964; Parkin, 1997; Parkin y Stone, 2020), pero contra los planteamientos tradicionales del parentesco que, aceptando su naturaleza más social que biológica lo conciben como estructuras fijas de relaciones sociales (Dumont 1975, 1987; Levi-Strauss, 1981), y por ende más vinculado a la reproducción de las estructuras sociales que al cambio, en este caso quiero resaltar su papel dúctil y la importancia de las decisiones individuales en las relaciones de familia. Estas nos permiten comprender mejor los mecanismos de movilidad social de los empresarios estudiados y los compromisos que establecieron al momento de hacer negocios, involucrando a parientes dentro de su mundo empresarial por tomar en consideración el interés familiar colectivo.

Las relaciones de parentesco que observamos en el mundo del capital, del mercado y de los negocios en que se desarrollaron tuvieron que ver más con el cambio que con la continuidad de las relaciones sociales externas a la familia, y más con la innovación de sus unidades productivas y empresas que con su mantenimiento. Esto hace destacar a la familia Abraham, pues la mayor parte de las empresas familiares de manera histórica tienden a privilegiar la continuidad y no el cambio,

al igual que se supone que son poco innovadoras. La originalidad de la familia Abraham, que explica en gran medida su éxito empresarial, ha sido su capacidad para mantener los valores tradicionales del parentesco y la familia y usarlos para fortalecer y hacer crecer sus empresas y no para dividirlos. Usaron la tradición para innovar. Considero entonces que, dentro de los límites de este caso, en el mundo de los empresarios el parentesco debe de ser tomado no sólo como una construcción cultural más que biológica, sino también como una construcción cultural relativa, cambiante y flexible, que se puede acomodar a las estructuras económicas y que varía de sociedad a sociedad y de cultura a cultura, a la manera relativista en que lo concibe David Schneider (1984, 2004).

Por otra parte en el parentesco, como decía Levi-Strauss en sus *Estructuras elementales* «dar es recibir», y en el caso estudiado el parentesco significó que los lazos de familia se vincularon con otros tipos de interacción social, en especial los del intercambio de bienes materiales, los negocios conjuntos y la acumulación constante de capital de todos los miembros de la familia extensa y no de uno sólo. Haber mantenido por tres generaciones la organización de los negocios en base al parentesco se explica por su funcionalidad para adaptarse a las demandas y necesidades de interacción social del mundo de los negocios en Yucatán y México, donde los negocios exigen un alto grado de confianza, pues están marcados por una alta informalidad de los mercados y la politización de la estructura de oportunidades de inversión. Sin llegar al extremo de creer que el parentesco en sí es un no-tema como lo denominó Schneider, en el sentido de que no se explica por sí mismo sino en función de otros temas, si hay que explicitar que las relaciones de parentesco de la familia que hemos estudiado se muestran como una construcción social, particular e histórica, y que en ellas también se puede hablar de un «parentesco electivo» como lo ha llamado una autora al referirse a la parentalidad (Rivas, 2009, p.7), pues manteniéndose dentro del mapa de la familia extensa, también ha variado la selección de los parientes, en especial entre primos y sobrinos que se asocian en sus distintas empresas.

Dentro de la lógica de este caso, la familia debe de ser considerada como la estructura que enmarca unas relaciones de parentesco particulares construidas de acuerdo a las necesidades pero también a las posibilidades de sus miembros. Esta familia incluyó a aquellos miembros que por con-

sanguineidad, por elección o por ambas razones quedaban incluidas dentro de un código de derechos y deberes mutuos para realizar una serie de funciones dentro de una empresa, negocio o actividad económica. La familia extensa incluyó a los hijos y parientes colaterales que el núcleo aceptó, y la familia extensa trigeracional incluyó también a los nietos y otros miembros de una tercera generación bajo las mismas condiciones electivas, haciendo un recorte selectivo del parentesco que eliminó a parientes innecesarios o no deseados de un mapa genealógico de tres generaciones.

¿Por qué tres generaciones? Porque no sólo el capital acumulado, sino la estructura de relaciones sociales que llamamos familia en torno a una actividad empresarial, dependió en gran medida de los mecanismos de autoridad y decisión de un patriarca, que fue el abuelo fundador de las empresas y también sobre los derechos de propiedad de la primera generación. Su vida fue longeva y a su fallecimiento con más de noventa años mantenía la autoridad incluso sobre sus nietos adultos, y la extendió tras su muerte al definir a los herederos de las distintas empresas. Si bien su desaparición marco el inicio de una lenta disolución de algunas de las empresas familiares y de la independencia de los corporativos más grandes, el Grupo Abraham se mantiene aún unido, aunque se transforme cada vez más en una red de familias empresariales que operan en conjunto.

## COMENTARIO FINAL.

Las biografías e historias de vida nos muestran el valor analítico de la cultura, el parentesco y la historia en el estudio de empresarios. Las genealogías nos muestran que en el mundo de los negocios y detrás del éxito empresarial, se encuentra una gran densidad de redes sociales y de tiempo invertido en relaciones familiares. Una situación distinta a la señalada por Max Weber<sup>20</sup> en su obra clásica sobre *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, donde recalca la influencia de los valores, en ese caso de la religión protestante, para comprender el éxito en la formación de empresarios y empresas, en el sentido de que el mantenimiento de relaciones sociales fuera de los negocios hacía

perder tiempo, energía y riqueza que, invertidos en la empresa, acarrearían un mayor desarrollo capitalista. Sin embargo el análisis del parentesco, con su gasto y dispendio de tiempo y dinero invertido en mantener las lealtades familiares y las redes de relaciones sociales informales basadas en la reciprocidad entre parientes, nos muestra todo lo contrario y nos obliga a considerar la diversidad cultural y el capital social en el éxito empresarial. En la elaboración de biografías las herramientas para estudiar el parentesco y el intercambio social, como las genealogías, permiten comprender mejor y profundizar la dinámica de formación, larga duración y evolución de familias empresariales a lo largo de varias generaciones. Muestran también la variedad de modelos de acumulación de capital y de empresas que se pueden esconder bajo el concepto de familia empresarial, las distintas prácticas culturales en el mundo de los negocios de cada país, y el carácter familiar y cultural, no sólo individual y económico, que sigue sosteniendo la competitividad del empresario en el siglo XXI.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAM, A. (2010). *Biografía de un hombre de éxito*. Compañía Editorial de la Península.
- ABUD, S. y NASSR, J. (1948). *Directorio libanés. Censo General de las colonias: Libanesa-Palestina-Siria, residentes en la República Mexicana*. Velux.
- ACEVES, J. (Ed.). (2000). *Ensayos y aportes de investigación*. FCE.
- ACEVES, J. (2019). Claroscuros en la enseñanza y praxis de la historia oral. *Revista FAIA*. 7 (32), 131-156.
- ALMARAZ, A. (2011). Inversiones y poder empresarial en Méxicali: 1917-1940. En J. A. Gómez y A. Almaraz (Coords.), *Inversiones, colonización y desarrollo económico en el noroeste de México (1870-1940)* pp. 251-287. UABC – El Colef.
- ALMARAZ, A. y RAMÍREZ, L. (Eds.). (2018). *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. El Colegio de la Frontera Norte.
- AKARLI, D. E.. (1992). Ottoman attitudes towards lebanese emigration, 1885-1910. En A. Hourani y N. Shehadi (Eds.), *The lebanese in the world: a century of emigration* (pp. 41-63). Centre for Lebanese Studies – Tauris.
- ARFUCH, L. (2007). *El espacio biográfico. Dilemas de la subjetividad contemporánea*. FCE.
- ARFUCH, L. (2013). *Memoria y autobiografía: Exploraciones en los límites*. FCE.

20. Max Weber, 1983, pp. 24-25 y pp. 33-36, ver en especial nota 5 p. 36.

- BALAN, J. (Ed.). (1974). *Las historias de vida en ciencias sociales. Teoría y técnica*. Nueva visión.
- BAZANT, M. (Ed.). (2013). *Biografía. Métodos, metodologías y enfoques*. El Colegio Mexiquense.
- BEATTIE, J. (1964). Kinship and Social Anthropology. *Man*, 64: 101-103. <https://doi.org/10.2307/2797359>
- BECRAFT, M. (2014). *Bill Gates. A biography*. Greenwood.
- BERTAUX, D. (1981). *Biography and society. The life history approach in the social sciences*. Sage.
- BOLIVAR, A. (2014). Las historias de vida del profesorado. Voces y contextos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 62 (19), 711-734.
- BURDIÉL, I. (2010). *Isabel II. Una biografía. (1830-1909)*. Taurus.
- BURDIÉL, I. (2019). *Emilia Pardo Bazán*. Taurus.
- CÁCERES, M. y FORTUNY, P. (1977). *La migración libanesa a Yucatán*. UDY.
- CASTRO FARIÁS, E. (1965). *Aporte libanés al progreso de América*. Editorial de los Estados.
- CERUTTI, M. (1983). *Burguesía y capitalismo en Monterrey (1850-1910)*. Claves Latinoamericanas.
- CERUTTI, M. (2000). *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. Siglo XXI.
- CERUTTI, M. (2006). *Empresas y grupos empresariales en América Latina, España y Portugal*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- CERUTTI, M. (2018). Los Zambrano (en y desde) Monterrey. En A. Almaraz y L. Ramírez (Coords.), *Familias empresariales en México*, pp. 85-124. El Colegio de la Frontera Norte.
- CUEVAS, M. (1990). *Los libaneses en Yucatán*. Impresiones Profesionales.
- CUEVAS, M. (2009). *Del Líbano... lo que debemos recordar*. Unicornio.
- CUEVAS, M. y Mañaná, M. (1988). *Proceso de asimilación del grupo étnico libanés a la sociedad yucateca*. UADY.
- CHANDLER, ALFRED D. (1977). *The visible hand*. Harvard University Press.
- CHARRIEZ CORDERO, M. (2012). Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa. *Griot*, 5 (1), 50-67.
- CHERNOW, R. (1990). *The house of Morgan*. Simon and Schuster.
- DEROSI, F. (1977). *El empresario mexicano*. UNAM.
- DÍAZ DE KURI, M. y MACLUF, L. (1995). *De Líbano a México. Crónica de un pueblo inmigrante*. Creatividad y Diseño.
- DUMONT, L. (1975). *Introducción a dos teorías de la Antropología Social*. Anagrama.
- DUMONT, L. (1987). *Ensayo sobre el individualismo*. Alianza Editorial.
- FERNÁNDEZ, P. (2012). *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo*. Universidad de los Andes.
- FERRAROTTI, F. (1983). *Histoire et Histoires de vie*. Les Méridiens.
- FERRAROTTI, F. (2011). Las Historias de Vida como Método. *Acta Sociológica* 56, 95-119. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484938e.2011.56.29459>
- HUCHIM, D. y Reyes, R. (2013). La investigación biográfica- narrativa, una alternativa para el estudio de los docentes. *Actualidades Investigativas en Educación*, 13 (3). <https://doi.org/10.15517/aie.v13i3.12026>
- ISSACSON, W. (2015). *Steve Jobs*. Penguin Random House.
- JELÍN, E. (1976). El tiempo biográfico y el cambio histórico, reflexiones sobre el uso de historias de vida a partir de la experiencia de Monterrey. *Estudios Sociales*, 1 (1), 1-17.
- JOSEPHSON, R. (1962). *The robber Barons*. Harcourt Brace Jovanovich.
- KABCHI, R. (Ed.). (1977). *El mundo árabe y América Latina*. UNESCO - eds. Libertarias PRODHUFI.
- KLICH, I. y LESSER, J. (Eds.). (1998). *Arab and Jewish immigrants in Latin America: images and realities*. Routledge.
- LANDES, D. (2006). *Dinastías*. Crítica.
- LANDÍN MIRANDA, M., y SÁNCHEZ TREJO, S. (2019). El método biográfico-narrativo. Una herramienta para la investigación educativa. *Educación XXVIII* (54), pp. 227-242 / ISSN 1019-9403 <https://doi.org/10.18800/educacion.201901.011>
- LANGNESS, L.L. (1965). *The life history in anthropological science*. Holt, Rinehart and Winston.
- LEVI-STRAUSS, C. (1981). *Las estructuras elementales del parentesco*. Paidós.
- LIPSET, S.M. y SOLARI, A. (1967). *Elites in Latin America*. Oxford University Press.
- MAALOUF, A. (2004). *Orígenes*. Alianza Editorial.
- MARÍN-GUZMÁN, R. (1996). Las causas de la emigración libanesa durante el siglo XIX y principios del XX. Un estudio de historia económica y social. *Estudios de Asia y África*, XXI (3): 557-606.
- MARÍN-GUMÁN, R. y Zéraoui, Z. (Eds.). (2003). *Arab immigration in Mexico in the nineteenth and twentieth centuries. Assimilation and arab heritages*. Augustine Press - Tecnológico de Monterrey.
- MARTÍNEZ ASSAD, C. (1994). *En el verano, la tierra*. Planeta.
- MARTÍNEZ ASSAD, C. (2003). *Memoria del Líbano*. Océano.

- MARTÍNEZ ASSAD, C. (2022). *Libaneses. Hechos e imaginario de los inmigrantes en México*. UNAM.
- MEISEL, J. (1975). *El mito de la clase gobernante. Gaetano Mosca y la élite*. Amorrortu.
- MICHELS, R. (1979). *Los partidos políticos*. Amorrortu. Tomo I.
- MONTEJO, F. (1981). La colonia sirio-libanesa en Mérida. En A. García et. al. (Eds.), *Enciclopedia yucatanense, actualización y ampliación*, XII: 463-516. Gobierno del Estado de Yucatán.
- MOSCA, G. (1975). *La clase política*. Fondo de Cultura Económica.
- OSORNO, D. E. (2015). *Carlos Slim. Biografía política del mexicano más rico del mundo*. Debate.
- PÁEZ OROPEZA, C. (1984). *Los libaneses en México: asimilación de un grupo étnico*. INAH.
- PARETO V. (1980). *Forma y equilibrio sociales*. Alianza editorial.
- PARKIN, R. (1997). *Kinship: An Introduction to Basic Concepts*. Blackwell.
- PARKIN, R. y STONE, L. (2020). *Antropología del Parentesco y de la familia*. Ed. Universitaria Ramón Areces.
- PASTOR DE MARÍA Y CAMPOS, M. (2009a). The transnational imagination. XXth century networks and institutions of the Mashrequi migration to Mexico. *Palma Journal* 11 (1): 31-71.
- PASTOR DE MARÍA Y CAMPOS, M. (3,4, 2009b). Ponencia. *Being a new Muslim in Mexico, conversion as a class mobility*. Symposium Cartographies of Islam in the Americas. UCLA.
- PLUMMER, K. (1989). *Los documentos personales*. Siglo XXI.
- PUJADAS, J. (1992). *El método biográfico: el uso de las historias de vida en ciencias sociales*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- PUJADAS, J. (2000). El método biográfico y los géneros de la memoria. *Revista de Antropología Social*, 9, 127-158.
- PUJADAS, J. (2002). *El método biográfico: El uso de las Historias de Vida en Ciencias Sociales*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- RAMÍREZ, L. (1992). Estratificación, clase y parentesco: empresarios libaneses en el sureste de México. *Nueva Antropología* XIII (43): 123-137.
- RAMÍREZ, L. (1994). *Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en la península de Yucatán*. CONACULTA.
- RAMÍREZ, L. (1995). Los libaneses en el sureste. *Eslabones. Revista semestral de estudios regionales*. 10: 112-119.
- RAMÍREZ, L. (2000). Corrupción, empresariado y desarrollo regional en México. El caso yucateco. En C. Lomnitz, (Ed.), *Vicios públicos, virtudes privadas* (pp. 145-166). CIESAS y Miguel Ángel Porrúa.
- RAMÍREZ, L. (2008). A wheel of fortune: entrepreneurial elite from the revolution to globalization. En E. Baklanoff & E. Moseley (Eds.), *Yucatan in an era of globalization* (pp. 69-91). University of Alabama Press.
- RAMÍREZ, L. (2012). *Empresarios y regiones en México*. M.A. Porrúa.
- RAMÍREZ, L. (2014). *De cómo los libaneses conquistaron la península de Yucatán*. UNAM.
- RAMÍREZ, L. (2018). El cedro y la ceiba. La extraordinaria y venturosa historia de una familia de empresarios libaneses en tierras mayas. En A. Almaráz y L. Ramírez (Coords.), *Familias empresariales en México* (pp. 167-216). El Colegio de la Frontera Norte.
- RAMÍREZ, L. (2019). Identidad persistente y nepotismo étnico: movilidad social de migrantes libaneses en México. En *Nueva Antropología* XXXI (89), 9-23.
- RICOEUR, P. (2013). *La memoria, la historia y el olvido*. Siglo XXI.
- RIVAS, A. M. (2009). Pluriparentalidades y parentescos electivos. *Revista de Antropología Social*. 18, 7-19.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (2003) *Metodología de la investigación cualitativa* (3ª. ed.). Universidad de Deusto.
- SCHNEIDER, D. M. (1984). *A critique of the study of kinship*. Ann Arbor. <https://doi.org/10.3998/mpub.7203>
- SCHNEIDER, D. M. (2004). What is Kinship all about? En P. Reining (Ed.), *Kinship Studies in The Morgan Centennial Year*. Anthropological Society of Washington.
- SIMMEL, G. (1976). *La filosofía del dinero*. Instituto de Estudios Políticos.
- SOMBART, W. (1982). *El burgués*. Alianza Universidad.
- SPENSER, D. (2016). Biografía, ¿para qué? *Desacatos*. 17 (1), 10-12. <https://doi.org/10.29340/50.1538>
- TARRÉS, M. coord. (2015). *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. FLACSO y El Colegio de México.
- TAYLOR, S. J. & BOGDAN, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guide and resource* (3ª ed.). John Wiley & Sons.
- TAYLOR, S. J. & BOGDAN, R. (1984). *Qualitative research method: The search for meanings*. John Wiley
- THOMAS, W. y Znanieck, F. (1972). *The polish peasant in Europe and America*. Knopf.

- VAUGHAN, M. K. (2016). Pensar la biografía. *Desacatos*. 17 (1), 88-99. <https://doi.org/10.29340/50.1543>
- WEBER, M. (1983). *Ensayos sobre la sociología de la religión*, tomo I. Taurus.
- ZÉRAOUI, Z. (1997). Los árabes en México. El perfil de la migración. En M. Ota Mishima (Coord.), *Destino México. Un estudio de las migraciones asiáticas a México, siglos XIX y XX* (pp. 257-303). El Colegio de México. <https://doi.org/10.2307/j.ctvhnOdmP.10>
- ZÉRAOUI, Z. (7, 10, 2004). Ponencia. *La inmigración árabe en México*. 33 Congreso LASA. Las Vegas, Nevada.
- ZÉRAOUI, Z. (2006). La inmigración árabe en México: integración nacional e identidad comunitaria. *Contra relatos desde el sur. Apuntes sobre África y Medio Oriente* 2 (3): 11-32.
- ZNANIECKI, T. (1934). *The method of sociology*. Farrer & Rinhart.



# 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,

esencialmente inglesas, aportaron el capital necesario para desarrollar la infraestructura (ferrocarriles, puertos, frigoríficos) y los sistemas financiero y comercial. Y la afluencia masiva de inmigración extranjera de mano de obra para la explotación de las tierras y también su incorporación en el sector terciario. De este modo, la conjunción de los tres factores (capital, tierra y trabajo) coadyuvó a la vinculación exitosa de la economía argentina con el mercado internacional.

La expansión del modelo agropecuario de exportación favoreció al espacio de la pampa húmeda (Buenos Aires, Santa Fé, Córdoba) y a dos focos de desarrollo industrial temprano cuya producción se destinaba al mercado interno que -a través de lobbies- lograron insertarse en un modelo de desarrollo hacia afuera: la industria azucarera en Tucumán y la vitivinícola en Mendoza.

Por razones climáticas especiales para el cultivo de la caña, la industria azucarera se localizó en el noroeste del país, distante a 1000 km de los principales centros de consumo. Por lo tanto, la llegada del ferrocarril (1876) a la provincia marcó el despegue de la industria, una verdadera revolución azucarera.

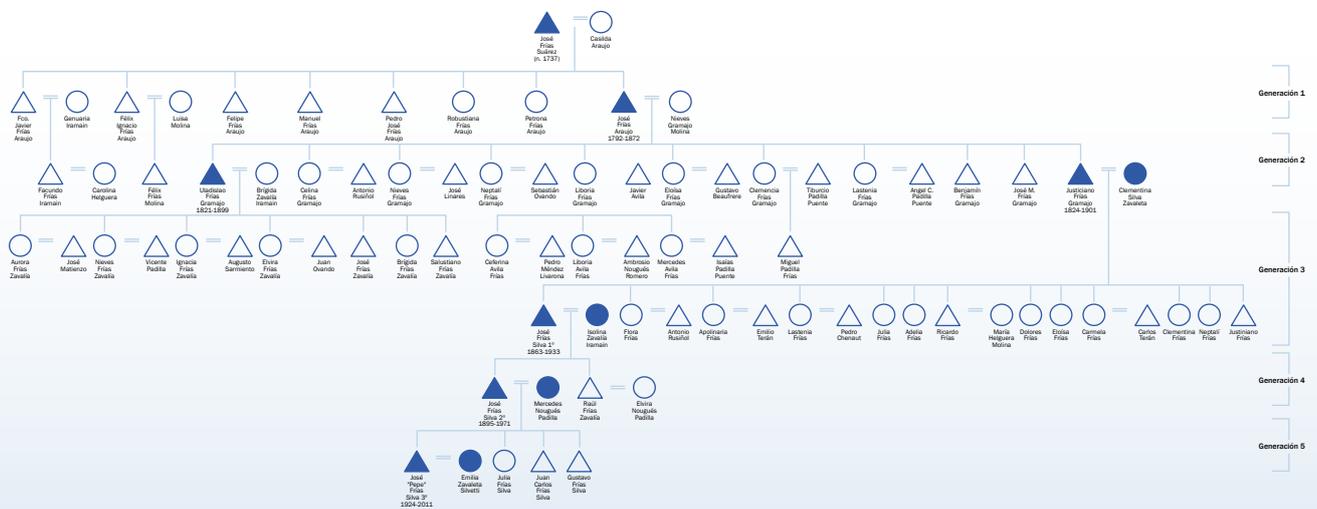
El espectacular auge azucarero fue analizado por los observadores de la época, que destacaron su elevada rentabilidad. Según Granillo (1872), en la década de 1870, una nueva plantación cañera redituaba en un año el 125 % de la inversión. (Schleh, 1939, p. 181). Ello explica la expansión de las hectáreas cultivadas con caña (1872: 2.600; 1885: 16.450; 1895 50.000) y el incremento de la producción azucarera (1872: 1.200; 1884: 24.152; 109.253 toneladas) Además, en cuatro años se produjo una drástica concentración industrial: los 82 ingenios en funcionamiento en 1877 se redujeron a

34 en 1881. El ingenio San José comenzó su etapa de modernización entre 1880 y 1882.

El Estado nacional implementó políticas dirigidas a potenciar esta agroindustria. La extensión de la línea férrea -inversión del Estado nacional- abarató costos, acortó distancias y facilitó la importación de maquinarias. Por otro lado, la ley de aduanas protegió al azúcar con el arancel ad valorem del 25 % y en 1884 el Congreso Nacional aprobó -por primera vez- una arancel específico de 5 centavos por kg de azúcar importada. Otra ventaja con la que contó el nuevo modelo productivo fue la modernización del sistema financiero; en este caso, también el Estado intervino para reducir las elevadas tasas de interés y otorgar créditos hacia las grandes inversiones que exigían la importación de maquinarias, la modernización tecnológica, las obras civiles y la extensión del área de cultivo. Por último, el Estado facilitó la creación de un mercado de mano de obra barata para la industria azucarera, a través de las "leyes de conchabo", lo que se tradujo en un sistema coercitivo de control, captación y retención forzosa de trabajadores que conformaron el proletariado.

La dúctil élite tucumana tuvo un rol decisivo en esta transformación. Se adaptó a las nuevas pautas que imponía el modelo agroexportador para reinvertir el capital que había acumulado en el siglo XVIII, cuando la plaza comercial de Tucumán unía dos centros importantes: Potosí y Buenos Aires. Y en el último cuarto del siglo XIX asumió un papel protagónico como gestora/intermediaria que, desde la localidad negoció con el poder nacional, todas las condiciones previas para el exitoso desarrollo la industria azucarero, como se verá en el siguiente apartado. (Herrera, 2003)

Genealogía Familia Frías Silva



Fuente: Elaboración propia

## 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 tucumana<sup>1</sup>.

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”<sup>2</sup>. 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 pesos<sup>9</sup> 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 АНТ, 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 Marco<sup>3</sup> y Nicolás<sup>4</sup> 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 exterior<sup>5</sup>.

---

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 parentesco<sup>6</sup>. 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 azúcar<sup>7</sup>. 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<sup>1°</sup>, 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.<sup>8</sup> 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)<sup>9</sup>. Está claro que la misma estrategia seguida por AJF ha sido un acierto, visto

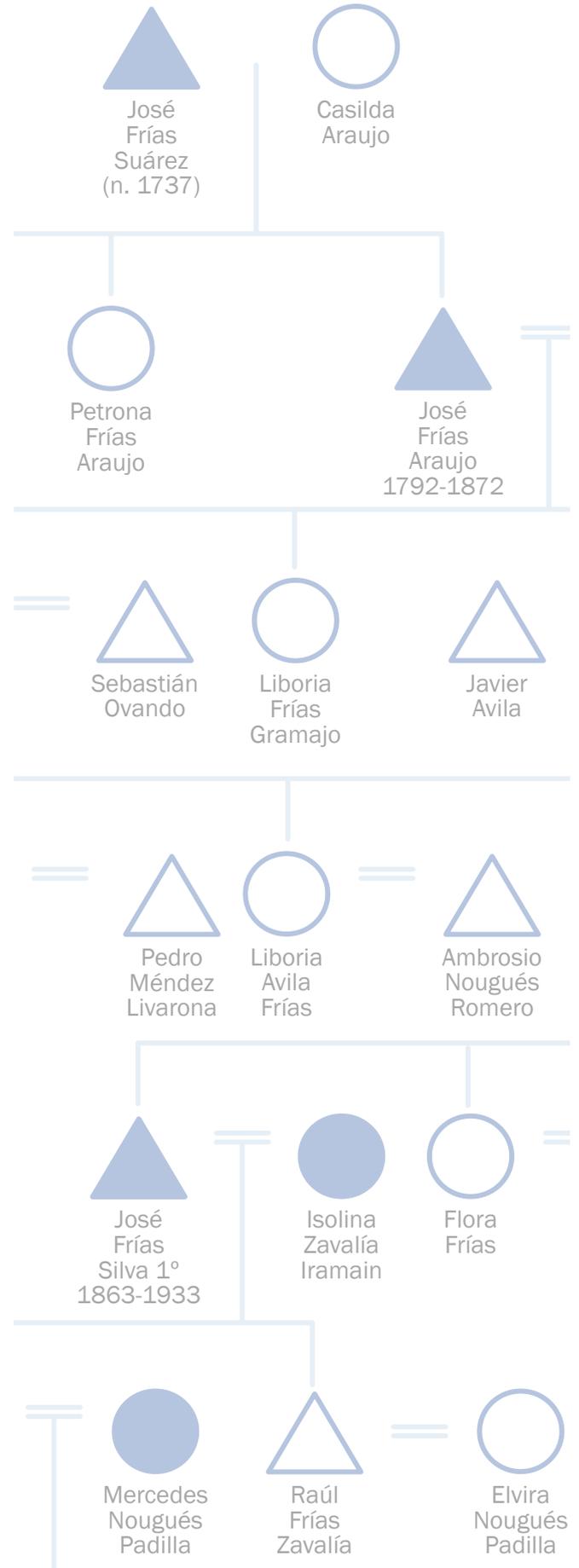
7. Las últimas crisis se produjeron por el reemplazo del cultivo de caña criolla por la variedad Java con mejor rendimiento y mayor riqueza sacarina y esto provocó la duplicación de la producción de 1920 a 1925.

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)<sup>10</sup>. 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 accionistas<sup>11</sup>. (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	
<b>Con José Frías Silva 1° (+)</b>		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	<b>Ricardo M. Frías</b>	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	<b>Dr. Jose Frías Silva 2°</b>	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	<b>Carlos M. Terán</b>	10.000	0,33%	Síndico	
Esposo de Lastenia	<b>Pedro Chenaut</b>	10.000	0,33%	Síndico supl.	
Esposo de Apolinaria	<b>Guillermo Terán</b>	10.000	0,33%	Vocal 2°	
Hijo de M. Flora?	Guillermo Rusiñol Frías	8.000	0,27%		
	<b>Total</b>	<b>3.000.000</b>			
Nieto	<b>José "Pepe" Frías Silva 3°</b>				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”<sup>12</sup>. 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”<sup>13</sup>.

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”<sup>14</sup>. 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”<sup>15</sup>. Efectivamente, las acciones borran las distancias generacionales y Pepe se transformó en el mayor accionista tras el deceso de sus tías abuelas casadas<sup>16</sup>.

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 empresa<sup>17</sup>. “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”<sup>18</sup>. 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”<sup>19</sup>.

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 accionistas<sup>20</sup>. 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 Terán<sup>21</sup>. 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”<sup>22</sup>.

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.<sup>23</sup> 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”<sup>24</sup>. 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 personal<sup>25</sup>.

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 perdedores<sup>26</sup>.

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”<sup>27</sup>. 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”<sup>28</sup>.

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”<sup>29</sup>. 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 1955<sup>30</sup>. 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	
<b>Total de beneficios empresariales</b>	<b>270.000</b>	<b>180.000</b>	<b>240.000</b>	<b>240.000</b>	<b>210.000</b>	<b>360.000</b>	<b>330.000</b>	<b>300.000</b>
<b>Costos empresariales:</b>								
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
<b>Fondo de reserva extraordinario (absoluto)</b>	<b>40.553</b>	<b>88.927</b>	<b>99.754</b>	<b>16.385</b>	<b>37.177</b>			<b>8.562</b>
<b>Fondo de reserva extraordinario (relativo) (%)</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>353.889</b>	<b>343.821</b>	<b>435.474</b>	<b>337.423</b>	<b>322.703</b>	<b>563.589</b>	<b>529.000</b>	<b>457.630</b>
<b>Porcentaje de beneficios del total (%)</b>	<b>76,29</b>	<b>52,35</b>	<b>55,11</b>	<b>71,06</b>	<b>65,07</b>	<b>63,80</b>	<b>62,30</b>	<b>65,50</b>

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 repartir<sup>31</sup>. 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%<sup>32</sup>. 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 costeado 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 habitación<sup>33</sup>.*

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 1937<sup>34</sup>.

### 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.



# La biografía y lo biográfico como mecanismo de conocimiento de la actividad empresarial

## *Biography and the Biographical as a Mechanism knowledge of Business Activity*

MARIO CERUTTI, ARACELI ALMARAZ Y CARLOS DÁVILA

### Autoría:

Mario Cerutti  
Universidad Autónoma de Nuevo León, México.  
[mario.ceruttipg@uanl.edu.mx](mailto:mario.ceruttipg@uanl.edu.mx)  
<https://orcid.org/0000-0003-1545-5975>

Araceli Almaraz  
El Colegio de la Frontera Norte, México.  
[almaraz@colef.mx](mailto:almaraz@colef.mx)  
<https://orcid.org/0000-0001-7142-1994>

Carlos Dávila  
Universidad de los Andes, Colombia.  
[cdavila@uniandes.edu.co](mailto:cdavila@uniandes.edu.co)

Fecha recepción: 23/05/2022  
Fecha aceptación: 19/09/2022

Financiación: Este estudio no ha recibido financiación.

Conflicto de intereses: Los autores declaran 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 Mario Cerutti, Araceli Almaraz, Carlos Dávila

**Citación:** Cerutti M., Almaraz A., Dávila C. (2023). La biografía y lo biográfico como mecanismo de conocimiento de la actividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales Ambos Mundos*. (4), 87-100.  
<https://doi.org/10.14198/ambos.23358>



### Resumen

En países de Latinoamérica el uso de información biográfica como parte de las aproximaciones a la actividad empresarial ha sido una constante en trabajos de historia económica y empresarial, particularmente en aquellos que se enfocan en la discusión de los actores. Sin embargo, hasta hace pocos años los estudios biográficos comenzaron a resaltar con un carácter propio y arrojando nuevas categorías de discusión. En ese sentido podemos observar aproximaciones a biografías empresariales individuales y biografías colectivas. En el caso de la prosopografía la tendencia refleja menores publicaciones, si tomamos en consideración tendencias como la Europa. Este artículo evidencia precisamente los avances notables que la perspectiva biográfica ha alcanzado en países como México y Colombia.

**Palabras Clave:** Biografías empresariales; empresarios mexicanos; empresarios colombianos; familias empresariales.

### Abstract

In Latin American countries, the biographical information as part of approaches to business activity has increased remarkably in economic and business history studies, particularly those focused on entrepreneurs. However, until a few years ago biographical studies began to stand out throwing up new categories of discussion. In this sense we can observe approaches to individual and collective biographies. In the case of prosopography, the trend reflects fewer publications, if we compare to Europe. This article shows precisely the notable advances that the biographical perspective has achieved in countries like Mexico and Colombia.

**Keywords:** Business biographies; Mexican businessmen; Colombian businessmen; business families.

## INTRODUCCIÓN

A manera de advertencia queremos iniciar señalando que los estudios biográficos sobre empresarios, familias empresariales, empresas y organizaciones gremiales afines pueden contribuir y de hecho contribuyen al enriquecimiento y expansión de la historia empresarial de manera visible. De allí el título y el sentido de este trabajo, el cual no plantea rebuscadas finalidades teóricas sino transmitir información, experiencias y recursos útiles para nutrir de mayor eficacia la investigación en esta línea donde en muchas ocasiones el uso de las biografías empresariales se omite como parte de los debates de trayectorias de negocios y emprendimiento. A lo largo de las últimas décadas se han difundido múltiples aportaciones sobre el quehacer de emprendedores que estimularon en América Latina fértiles dinámicas regionales y que, en no pocos casos, propiciaron el desenvolvimiento de sectores con alcance nacional e internacional.

Una muestra que procura ser representativa de dichas aportaciones puede plantearse desde los casos de Colombia y México, a los que se aludirá con algún detalle en esta inevitable síntesis que busca resarcir el olvido de aquellos trabajos que marcaron un hito en la discusión sobre sujetos y empresas. Al exponer los avances de cada país confirmamos el potencial que tiene el método biográfico, pero al mismo tiempo nos hacemos la pregunta sobre ¿cómo reforzar el método y precisar sus alcances más allá del trabajo individual?

Tomando como referencia alrededor de poco más de 100 trabajos sobre emprendedores evidenciamos que el análisis biográfico es fundamental en la investigación de la historia empresarial desde la década de 1990. El artículo inicia con discusión sobre aproximaciones biográficas en el marco de los estudios empresariales. El segundo apartado se dedica a la bibliografía relevante sobre los empresarios mexicanos. En la tercera sección, y siguiendo el mismo patrón, nos acercamos al caso de Colombia. En la última sección identificamos las líneas de análisis que emanan de los trabajos de corte biográfico, enfatizando la heterogeneidad en el orden metodológico que se ha seguido hasta la actualidad. A pesar de ello, resaltamos los avances y limitaciones en cada línea, así como los avances conceptuales y la oportunidad para las instituciones formativas en América Latina de incorporar el método biográfico sobre todo en los planes de estudio de posgrado en historia económica y estudios empresariales.

## 1. APROXIMACIONES BIOGRÁFICAS

Es conveniente precisar que la indagación biográfica en América Latina sobre trayectorias específicamente de empresarios ha *complementado* más bien modalidades de estudio afines. De manera concreta, y tras auscultar decenas de publicaciones provenientes de diversas latitudes en la región, puede indicarse que la *historia más general* de empresas y de negocios, de asociaciones gremiales, o la que se ha enfocado en la formación de empresariados regionales, resulta cuantitativamente más numerosa que los ensayos puramente biográficos. Esta línea, si se quiere relativamente reciente, logró distinguirse dentro de la producción desenvuelta con vigor desde la década de los 90, sobre todo por lo que podríamos llamar "*aproximaciones biográficas*". Es decir, en su tratamiento, los temas centrales han sido la dinámica sectorial, la historia económica, principalmente a escala nacional, las situaciones regionales y conexos. En este tipo de trabajos se incluyen referencias firmes y llamativas sobre los itinerarios vitales de actores tales como los socios (fundadores o no) y las familias empresariales, éste último término acuñado en años recientes para distinguir una trayectoria de larga duración en los negocios donde la familia y las sucesiones son trascendentales. El valor agregado de la aproximación biográfica, aunque menos minucioso que "las biografías" como tales, no sólo ha adquirido consistencia en el debate académico, sino también ha ampliado la información, las técnicas y hasta las preocupaciones analíticas como veremos adelante.

Por ello, y porque es menester hacer énfasis en la heterogeneidad de documentos difundidos en esta línea de trabajo en los centenares de estudios regionales publicados en Latinoamérica, los textos a mencionar van desde *estrictas biografías o biografías completas* hasta aquellos trabajos que aspiran a *perfiles empresariales* en los que se incluyen referencias amplias o sucintas acerca de lo biografiado.

Las biografías completas detallan la vida y obra de emprendedores; aunque el eje es el desenvolvimiento empresarial, la mayoría incluye aspectos relacionados con la trayectoria vital. La biografía completa al incorporar todos los momentos de la vida de los sujetos puede servir de base para investigaciones sobre familias empresariales, donde es pertinente saber sobre los antecesores y los sucesores en el mundo empresarial y donde los contextos familiar, profesional, territorial e institucional se cruzan y enlazan en largos ejes temporales. Ejemplo de ello son los trabajos de William O. Hendricks (1996) sobre Guillermo Andrade, de Gabriela Recio

(2014) sobre Eugenio Garza Sada -el cual tiene una notoria diferencia con el trabajo de Cerutti (2018) sobre la familia Sada en Monterrey-, y de Fernández y Paxman (2021) sobre Emilio Azcárraga. Los estudios que aspiran a construir perfiles empresariales están centrados en las características de los personajes, de las cuales vale la pena mencionar al menos tres ejes: a) rasgos de la personalidad empresarial o estilos de liderazgo, b) la disposición al riesgo, y c) tipologías de emprendedores; dos ejemplos de esta línea de trabajo son el estudio de Davis (1968) del cuál derivó una tipología de emprendedores por sucesión y el libro recientemente publicado por Piñera, Almaraz y Cerutti (2022) en el que se desarrollan distintos perfiles protagónicos del noroeste de México.

De ahí que, dependiendo del objeto de estudio, podemos identificar trabajos analíticos que han desarrollado el *método biográfico* y discutido el desenvolvimiento de los sujetos en la actividad empresarial de países latinoamericanos o simplemente aquellos en los que se reconocen las trayectorias empresariales informando de manera parcial el contexto de lo empresarial retomando algunas referencias de los individuos.

Adoptando como base una muestra de casi 130 publicaciones del universo de estudios en México y Colombia, nuestro objetivo final es mostrar la relevancia que en los esfuerzos académicos han tenido los contenidos biográficos, así como la potencialidad que esta perspectiva ha desarrollado desde finales del siglo XX. Para cada país se indican líneas de investigación y esferas de acción. Asimismo, el lector podrá apreciar cuáles fueron las preocupaciones y periodos históricos que grupos de investigación de ambos países desarrollaron. Una previa conclusión-pregunta, aunque arriesgada, podría ser la siguiente: de no contar con este tipo de estudios, el campo académico de la historia empresarial latinoamericana ¿se hubiese podido consolidar?

## 2. LOS ESTUDIOS EN MÉXICO

Aunque la década de 1990 puede considerarse como un parteaguas en términos de la publicación de trabajos de sesgos académicos en los que el énfasis de lo empresarial se remarcó, es menester señalar algunos estudios precursores que ya apuntaban al ciclo de vida de los sujetos empresariales. Uno de esos trabajos fue *El empresario mexicano* de Derossi (1977), quien resalta por un carácter de tipo prosopográfico ya que incluye las aproximaciones

biográficas de 42 empresarios de origen mexicano y diez extranjeros. La recopilación de relatos personales de la autora da cuenta de familias y sucesos que incentivaron la actividad empresarial en México y menciona prácticas novedosas de agrupación empresarial. Décadas después a la tarea de Derossi, llegó el trabajo de Ludlow (2010) quien coordinó en dos volúmenes datos básicos de 200 emprendedores, continuando la no muy difundida perspectiva prosopográfica.

Tras hacer conocer en 1983 sus primeros estudios sobre la burguesía industrial de Monterrey en el noreste de México, Cerutti (1992) amplió el caso de Evaristo Madero y su vasto imperio empresarial. Se trató de un trabajo sobre el abuelo del jefe revolucionario y futuro presidente del país. Su trayectoria fue revisada verificando el comercio transfronterizo, la ganadería, la propiedad de la tierra, la industria textil y la banca, con énfasis en sus múltiples relaciones familiares.

Por su parte, Labastida (1986) compiló por su lado un volumen centrado en trayectorias empresariales. Concluyó con lo necesario que era dar seguimiento a cuatro temas centrales: la formación histórica del empresariado, su representación política, los principales grupos económicos, y las organizaciones gremiales. Alba y Kruijt (1988) se ocuparon de los empresarios y las empresas de Guadalajara (occidente de México). Entre sus más llamativas conclusiones resaltan la caracterización de un tipo regional de empresario, el *'tapatío'*, procedente de su conformación histórica, del contexto espacial e influencias del pasado colonial. Sus acciones podían diferenciarse regionalmente por el tamaño y tipo de negocios (pequeños y medianos en el sector manufacturero).

Durante la década de 1990 se dieron a conocer otras investigaciones con evidentes *aproximaciones biográficas* en donde se resaltó el papel de los individuos en un complejo mundo en el que distintas esferas complementaban lo empresarial. Fue entonces que se comenzó a discutir sobre la organización familiar, el ámbito político, los procesos de inmigración y temas conexos. Walker (1991), por ejemplo, abordó la vida de una familia criolla procedente de Panamá (los Martínez del Río) que se avecindó en México tras la independencia para conducir actividades comerciales, manufactureras y financieras, además de establecer estrechos vínculos con el poder público. Lomnitz y Pérez Lizaúr (1993) elaboraron la trayectoria de una acaudalada familia mexicana, verificando biografías múltiples en el seno de una misma línea parental. Resaltan

la cohesión social que acompañó los negocios y las redes familiares promovidas por el fundador. Los lazos de parentesco permitían las interconexiones entre empresa-familia, una vía para perpetuar negocios y ampliar el capital social.

Una segunda obra de Cerutti, en compañía de Barragán (Cerutti y Barragan, 1993), se centró en el devenir del joven estadounidense John F. Brittingham, cuya carrera empresarial se manifiesta en particular desde Chihuahua y en la agroindustrial Comarca Lagunera. Los autores resaltan la trayectoria de Brittingham, para referirse a un auténtico emprendedor, que dejó su marca en localidades locales que, en algunos casos, funcionan hasta el presente.

Al igual que en las aproximaciones a la familia Madero, donde algunos integrantes operaron como *empresarios fronterizos* (Almaraz, 2022), hallamos estudios en los que además sobresale la desprejuiciada colaboración con hombres de negocios extranjeros y más aún la definición de trayectorias de mexicanos en México y Estados Unidos. Hendricks (1996) elaboró la biografía de Guillermo Andrade, un mexicano radicado por algunos años en San Francisco y quien compartió la ocupación agrícola-comercial del valle de Mexicali en asociación con al menos dos grupos de emprendedores estadounidenses. El trabajo analiza rincones de Baja California (entidad localizada en el noroeste del país) con énfasis en la trayectoria emprendedores y compañías (The Mexican Colorado River Land Co., The Colorado River Land Co., y la Sociedad de Irrigación y de Terrenos de Baja California). A estas primeras indagaciones sobre Guillermo Andrade, se suman los análisis de Almaraz (2007) en torno a la categoría del *“intermediario de tierras”* en contextos fronterizos. Siguiendo la misma línea analítica Almaraz (2011) recupera la trayectoria empresarial de Arturo Guajardo, otro emprendedor transfronterizo. El seguimiento vislumbra las labores de Guajardo entre 1916 y 1924 al convertirse en intérprete y más tarde en apoderado de empresas extranjeras, hasta convertirse en actor de negocios propios. Un emprendedor *intermediario*, como Guajardo, arrojó nuevos elementos para distinguir entre *intermediario de tierras e intermediario de servicios profesionales*.

Sobre el ámbito fronterizo debe mencionarse el trabajo de González Félix (2016), sobre tres actores asentados en Baja California: Eugenio Santana Sandoval, Severiano Flores Gallegos y Mario Hernández Maytorena. Esta obra de biografías múltiples permite conocer los negocios en y desde la línea fronteriza con Estados Unidos, donde los citados, la manera en cómo los tres personajes “se

hicieron ricos” en la primera mitad del siglo XX, y los itinerarios migratorios.

La inmigración, es un proceso clave en ciertos momentos del emprendimiento. También suele explicar procesos de desenvolvimiento empresarial asociados a valores culturales. Dos ejemplos al respecto corresponden a los trabajos de Gamboa (1998) y Valerio Ulloa (2002). Gamboa habla sobre *los barcelonnettes* (comunidad francesa) y otros franceses en la entidad de Puebla (centro-este) realizando actividades comerciales de ropa, desarrollo de la industria textil y banca. Valerio, a su vez, describe el accionar de otros grupos de empresarios de origen europeo en la occidental Guadalajara. El autor aborda trayectorias de alemanes como Theodoro Kunhardt, los hermanos Colligan y Carlos Behn, empresas como la Blume y Compañía, y familias españolas como los hermanos Fernández Somellera y Martínez Negrete. En complemento con lo anterior, Olveda (2006) dedica parte de sus indagaciones a grupos de inmigrantes franceses asentados en Guadalajara, aludiendo de manera especial a Theodoro Kunhardt y su llamativo desenvolvimiento empresarial. Martínez (1998) por su parte, analiza al asturiano Iñigo Noriega Laso, un poderoso terrateniente y emprendedor asentado en los valles del centro de México. Este estudio se acerca a la categoría de *hacendado-empresario* a partir de una serie de experiencias agrícolas a lo largo del último cuarto del siglo XIX. No obstante, los especialistas arriba citados ofrecen aproximaciones diferentes sobre el desenvolvimiento biográfico.

Otra línea de indagación desarrollada por varios especialistas mexicanos se fortalece en torno a la figura del empresario-político. Por ejemplo, Romero Ibarra (1998), lleva a cabo un análisis sobre la trayectoria de Manuel Medina Garduño del Estado de México (zona central). La autora se enfocó tanto en el desenvolvimiento empresarial de Medina Garduño como en las aspiraciones que tuvo el personaje en 1911 para llegar a la gubernatura de su entidad. Se trata de una aproximación biográfica desde los negocios de un personaje y el escalamiento político, útil para contrastar con trayectorias de otros sujetos en similar situación y políticos que aspiran a ser empresarios.

Además de estas líneas, una de las de mayor consistencia durante la última década y media es la dedicada a la familia y empresa como caso de estudio. Ramírez (2016) discute el papel de los libaneses en la península de Yucatán, así como la importancia de las familias Dáguer Tannous, Abraham Dáguer e incorpora la perspectiva cultural. En la medida que

el estudio de Ramírez avanza se fortalece el debate sobre las generaciones y la conformación del Grupo Abraham. El autor también incluye reflexiones sobre la globalización y la reestructuración corporativa a través de experiencias familiares integradas étnicamente por varias generaciones. Machuca (2011) describe, por su lado, características de propiedad y de los hacendados yucatecos entre fines del XVIII y mediados del XIX. El estudio incluye familias de la elite de la ciudad de Mérida como capitanes de guerra, clérigos, mujeres (de la misma elite, mayas, criollas y mestizas) y de estratos intermedios. A diferencia de otros estudios, éste remarca la creciente importancia económica de un sector medio rural.

En Yucatán, Sauri Riancho (2016) indagó recientemente a la familia Ponce desde el tránsito de una familia de hacendados a una familia de la industria cervecera. Ella expone el caso de cinco generaciones que se desprenden de una misma rama familiar: la primera emerge al amparo del henequén y la cervecería; la segunda continua en actividades industriales; la tercera se conecta también con los servicios financieros; la cuarta actúa en diversos sectores y la quinta edifica el Grupo Bepensa.

En la línea de estudios sobre empresarios y sectores es claro el cruce de los ejes biográfico, sectorial y espacial-regional. Pérez Acevedo (1994) analizó empresarios dedicados a la minería, la industria textil, producción de electricidad, operaciones prestamistas, servicios bancarios y de transportes en Morelia, Michoacán (occidente mexicano). El autor agregó al análisis sectorial diversos perfiles de los cuales “emerge un grupo de empresarios con identidades, orígenes y formación distintas”. Por su parte, Trujillo Bolio (2000) alude al notable desarrollo del ramo textil en la ciudad de México y a su periferia durante el siglo XIX. Habla de sus principales protagonistas (sociedades y accionistas), y describe lazos entre las esferas pública y privada. Es decir, la mezcla entre negocios privados y dineros públicos. Ávila Juárez (2000) detalla en su estudio la vida de Manuel González Caballero, “un hombre que se forjó a sí mismo”. El autor rescata la filosofía de vida de un muy activo empleado que se hizo cargo de las relaciones públicas de Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, empresa emblemática del México industrial. Mendirichaga (2013) dedica su obra a Manuel Llaguno Farías. Inicia con los primeros recuerdos, formación y el ejercicio de su profesión, para dar lugar luego a los principales emprendimientos industriales de un empresario que perteneció al núcleo de sucesores de inmigrantes españoles asentados en Monterrey. Recio (2014)

trabajó el caso de Eugenio Garza Sada (uno de los íconos de la industrialización mexicana): formación técnica, relación con sus trabajadores, innovaciones tecnológicas y financieras y el proyecto educativo del Instituto Tecnológico de Monterrey. Garza Sada integró una de las familias de mayor peso y dinamismo en el noreste, influencia que aún se mantiene. En esta misma línea, Fernández y Paxman (2021) presentan a Emilio Azcárraga, magnate de la televisión privada desde 1950. Tratan su cercana relación con el Estado y con el partido oficialista, y el surgimiento de Telesistema Mexicano (TSM), así como los cambios generacionales que preservaron este imperio de la comunicación.

Sobre el desarrollo empresarial vinculado al desenvolvimiento agrícola, donde con frecuencia se recurre a la perspectiva biográfica, Macías Zapata (2002), muestra cómo operaba en la frontera sur de México el tráfico de materias primas de tipo rústico; el autor nos recuerda el caso de Manuel Sierra Méndez, un influyente concesionario forestal. En tanto que Aguilar Alvarado (2003) describe en uno de sus estudios a la elite de agricultores del valle de Culiacán (noroeste) desde el periodo revolucionario hasta la década de 1940, informando sobre los numerosos enlaces matrimoniales entre miembros de familias productoras y políticos. Cita apellidos: Redo, Almada, Clouthier, Tamayo, Bon Bustamante, Amézquita y Podestá. En tanto que Carrillo y Rodríguez (2009) aportan referencias biográficas sobre Giulio Podestá, procedente de Génova (Italia) y negocios agrícolas en el mismo estado noroccidental de Sinaloa. Los autores detallan sobre empresas y filiales en el ámbito exportador y analizan el proceso de transición generacional. Para la misma región Román Alarcón (2009) revisa el caso de los alemanes que dirigieron casas comerciales en el puerto de Mazatlán (extremo sur de Sinaloa). El autor dedica su texto a la familia Melchers y sus actividades comerciales, en la minería, las manufacturas, la agricultura, los transportes y los préstamos. Los Melchers, procedentes de Bremen, arribaron en 1846 a la zona y operaron en Mazatlán hasta 1933. Los grupos analizados desde el ámbito agrícola por lo general logran enlazar diversos sectores al desenvolvimiento de actividades primarias. López (2013), por ejemplo, al narrar el sistema productivo del valle de Culiacán indica que la agricultura comercial era y es el eje principal de acumulación y, desde esa perspectiva, aborda cómo propietarios como los Tamayo, los Bon Bustamante, los Amézquita y los Clouthier logran evolucionar. Aguilar Aguilar (2013) también se ha dedicado desde Sinaloa al análisis

de familias y agricultura, encontrando negocios derivados como la banca, la industria manufacturera, la minería, la pesca y el turismo. Pureco (2010), al indagar inmigrantes originarios de Lombardía (Italia) que se han establecido en Michoacán, también encuentra una sociedad agrícola-familiar al estudiar la organización en torno al cultivo del arroz; asimismo, agrega información sobre los transportes, pero especialmente sobre la ingeniería de riego y el cambio tecnológico en un contexto agroindustrial.

Como se observa, las experiencias empresariales y el sector agro permiten evidenciar las interrelaciones de decenas de ramas familiares, analizar sucesiones y cruces de apellidos en espacios regionales que no se caracterizaban por brotes importantes de industrialización. Sin duda las aproximaciones biográficas y los hallazgos de este tipo de estudios abonan al debate sobre emprendimientos en el ámbito rural.

Entre las aproximaciones biográficas relevantes hay que incluir la línea de estudios sobre banca regional y empresarios. En las más estrictas biografías empresariales, individuales y colectivas, figuran estos servicios. Grijalva (2016), en su libro sobre Sonora (noroeste) considera la primera red de empresarios-banqueros tras la revolución mexicana. Águila (2007) analiza el itinerario vital, intelectual y empresarial de Manuel Espinosa Yglesias, cuya cadena bancaria fue estatizada en 1982. Aborda los orígenes de su capital, los negocios tanto del personaje como de la familia (teatro, espectáculo, cinematografía) y su ascenso a la dirección general del poderoso Banco de Comercio.

De manera puntual hay que distinguir que los historiadores empresariales en México han fortalecido una línea de estudios que da paso a nuevas discusiones sobre familias y negocios sin dejar de lado la perspectiva biográfica; se trata de estudios de largo alcance donde aparece la noción *familia empresarial*. Palacios (2016) analizó la familia Salinas desde la primera generación (Salinas y Rocha), y cómo fue su evolución del taller a una cadena comercial y a la industria del mueble. La familia se diversifica con el paso de las generaciones, impulsa nuevas cadenas comerciales (Elektra), desarrolla el crédito al consumo, apuesta al sector financiero y finalmente constituye el Grupo Salinas. Cerutti, con sus investigaciones de largo plazo, acuñó conceptos como *familias empresariales*. En tal sentido (2018) trata las cinco generaciones de un grupo parental (los Sada) de relevancia indiscutible en la dinámica empresarial mexicana en los siglos XIX al XXI. Reconstruye el devenir de sus negocios y recupera los

quehaceres de una de las actividades más llamativas de Monterrey: el vidrio. Por su parte Almaraz (2007/2018/2022) ha tratado de aportar a la discusión de las familias empresariales una serie de elementos para su distinción (empresas familiares de tipo nuclear, compuesto y extendido), número de generaciones para distinguir a una familia empresarial (dos), y emprendimientos por cada generación.

### 3. LOS ESTUDIOS EMPRESARIALES DE CORTE BIOGRÁFICO EN COLOMBIA

En Colombia se publicaron entre 1990 y 2020 alrededor de sesenta trabajos biográficos o afines, lo que refleja el crecimiento de la bibliografía histórica sobre el empresariado durante las tres últimas décadas con énfasis en las historias de vida (Dávila y Miller, 1999; Dávila, 2003, 2008, 2013). Aunque heterogéneos en su calidad, su cobertura temporal alcanza un mayor número de empresarios del siglo XX y marcó una diferencia con el énfasis casi exclusivo en el siglo XIX entre lo publicado previamente. Dentro de este conjunto se ha escogido una muestra enfocada en dos regiones: la Costa Caribe y Antioquia. Propósito: ilustrar el potencial que ofrece acercarse a la historia de los negocios con la mirada biográfica, porque ayuda a entender singularidades a la vez que las características comunes entre empresarios de un “país de regiones”. Establece asimismo una diferenciación más compleja a la señalada entre la “sierra y la costa”, como se manifiesta en Ecuador, Perú o Chile.

Es que han sido idénticas las singularidades de empresarios asentados en la Costa Caribe de aquellas reconocidas a los antioqueños del “país paisa o montañero”, cuna de la industrialización. Y tampoco están en el mismo costal los de la capital Bogotá, los azucareros del valle del Cauca (suroccidente), los comerciantes santanderinos (noroeste) y los del Viejo Caldas, epicentro cafetero. Esas especificidades regionales pueden captarse escudriñando la amplia y heterogénea gama, textura, calidad, cobertura, foco, nivel crítico y énfasis de la literatura biográfica.

En la Costa Caribe se asentó la mayoría de los escasos inmigrantes que vinieron a Colombia, dada su condición de *non immigrant land*. Sucedió a finales de la Colonia y primera mitad del siglo XIX, y en su mayor parte eran comerciantes de origen español, británico, alemán, estadounidense o francés. Su reciente estudio ha contribuido a disipar prejuicios culturales sobre la supuesta ausencia de

emprendimiento en esta vasta región, así como a mostrar claras diferencias intrarregionales. La Costa se compone de tres puertos y su hinterland: la colonial Cartagena de Indias, Santa Marta (principal puerto entre 1840 y 1870) y Barranquilla, cuya principal ventaja es su cercanía a la desembocadura del Magdalena (río que atraviesa Colombia de sur a norte). El catalán, Joaquín De Mier, llegado en 1800, se cuenta entre los estudiados. Sus cuatro hijos consolidaron una de las más acaudaladas familias de Santa Marta y de la región circundante. Viloria (2002) ilustra la diferenciación de funciones: algunos hijos se dedican a negocios diversificados (comercio exterior, navegación, propiedades, ferrocarriles y banco) y otros al servicio diplomático. Sobresale la práctica de enviarlos a casas comerciales alemanas para recibir entrenamiento y las destrezas en contabilidad que adquirieron. Al adoptar el nivel micro propio de los perfiles biográficos con comerciantes de Santa Marta, Viloria (2014) documenta el éxodo de esta élite samaria al floreciente puerto de Barranquilla: a partir de 1870 experimentó un rápido crecimiento y se convirtió en la “Puerta de Oro de América”, alimentada tanto por extranjeros (alemanes, ingleses y judíos de Aruba) como por familias de Santa Marta y Cartagena (Rodríguez y Restrepo, 1982).

Los estudios sobre Cartagena de Indias muestran el papel de una élite económica y social sustentada en el comercio de importación y exportación (Bartolomé Martínez Bossio, los Vélez Daníes, familias Jaspe, Merlano, de Zubiría y Román). La actividad comercial fue una verdadera escuela empresarial: unos u otros se diversificaron luego a la ganadería, fueron pioneros en agroindustria, exploración y refinación de petróleo e industria fabril. Estos industriales salieron a flote en otro trabajo pionero que demostró el papel del comercio como escuela empresarial (Restrepo y Rodríguez, 1987).

Desde comienzos del nuevo siglo los investigadores costeños profundizaron en la trayectoria de generaciones cartageneras (Del Castillo y los Pombo), así como en los miembros de la élite entre 1860 y 1950, Carlos y Fernando Vélez Daníes y Diego Martínez Camargo. Esta literatura biográfica sobre el *entrepreneurship* en una región de un país específico deja enseñanzas para la docencia y la investigación en América Latina, pero también para otras latitudes. Aclara sobre la movilidad del capital, las estrategias comerciales, la exportación de ganado, el cosmopolitismo de sus miembros, su carácter cerrado (reflejado en los patrones de casamiento y parentesco), la creación de clubes sociales y otros mecanismos de acumulación de capital

social (Mogollón y Navarro, 2003; Ripoll 2003a, 2003b, 2007, 2013). Otro estudio examinó las actividades de un italiano, Juan B. Mainero y Trucco, con sede en Cartagena y con cobertura de negocios hasta Antioquia (Molina, 1998).

El dinámico desarrollo de Barranquilla a partir de 1870, que la convirtió en la cuarta ciudad en la década de 1930, no se lograría esclarecer sin los estudios más recientes sobre empresarios y familias empresariales: su evolución deja sin piso leyendas prejuiciadas, y prejuiciosas, sobre la supuesta escasez de actividad empresarial en la Costa Caribe. Trocha abierta por los sustanciosos *perfiles biográficos* del bogotano Rodríguez y del antioqueño Restrepo sobre extranjeros en Barranquilla, entre los que predominaron alemanes como Julio Hoenisberg, su socio M. Vessel, Louis Gieseken, y Adolfo Held. Se abarcó también la navegación fluvial y la reparación de barcos con el inglés Robert Joy, además de los capitanes marítimos, varios de los cuales fueron pioneros de la industria fabril (Rodríguez y Restrepo, 1982). Siguió historias más detalladas de algunos (como el alemán Adolfo Held), que han servido para confirmar las ventajas de sus vínculos en Europa (Londres, París, Bremen, Liverpool) y Estados Unidos, la importancia de su manejo de idiomas (inglés, alemán y francés), sus lazos con dirigentes de la lejana capital, las innovaciones en la comercialización interna, su conocimiento de la navegación, y su alta diversificación en los negocios (Meisel y Viloria, 2003). Después de la Primera Guerra Mundial, el estadounidense Karl C. Parrish destacó por la integración de sus inversiones (minería, aserradero, finca raíz, servicios públicos) y porque dejó su sello en el desarrollo urbano (Posada 1986, 1996).

Durante la segunda mitad del siglo XX, período en que Colombia vivió un prolongado conflicto armado, llamó la atención una biografía “no autorizada” sobre Julio Mario Santodomingo, cabeza de uno de los cuatro grupos económicos más poderosos. Impactó por su acercamiento crítico a la escala de riqueza, la diversificación de inversiones, la enorme influencia en sucesivos gobiernos, la pertenencia a redes internacionales de líderes y de familias empresariales, su estilo de vida y tempranas estrategias de articulación a la economía global. Aunque no alcanzó el ranking del mexicano Carlos Slim (Osorno, 2015), Santodomingo estuvo entre las grandes ligas de los millonarios Forbes (Reyes, 2003a, 2003b), Y en tiempos más recientes fue catalogado como *temprano empresario global* (Meisel y Arturi-Perdomo, 2019). En 2007, Ferrero

publicó la historia del italiano Antonio Pacini, llegado a Barranquilla en su juventud a mitad del siglo XX. En una escala de poder económico menor a la del arriba citado “costeño internacional” (a quien tuvo como socio), operó negocios en la industria plástica, en marmolería y la floricultura en la lejana Sabana de Bogotá. Llamó también la atención por reflejar la situación de conflicto interno: el biografiado tuvo que vivir varios años fuera de Colombia para evitar ser secuestrado (Ferro, 2007).

Del 2011 son dos libros sobre otro italiano, Generoso Mancini, y su hermano Adalgiso, “identificadores natos de oportunidades, que sabían ver la demanda” (Bell, 2011; Villegas, 2011). Habían llegado a Barranquilla en 1919 para “hacer la América”. Su empresa de alimentos ya completa un siglo. Mientras que los estudios biográficos han mostrado desde pocos años atrás un pujante empresariado en la Costa Caribe, los referidos a los antioqueños surgieron con notoria anterioridad. Para fines de la década de 1980 se detectaban cerca de veinte entre el medio centenar de los publicados (Dávila, 1991), en su mayoría surgidos fuera del mundo académico. A partir de 1990 aumentaron en número y calidad: reflejo de una mayor profesionalización. Gracias a los debates académicos de la década del setenta, que dieron fuerza al desarrollo de estudios con la perspectiva y el rigor de la investigación histórica, se demostraría que la tesis de la aparente excepcionalidad antioqueña por su *entrepreneurs-hip* carecía de fundamentación (Dávila 1990, 2006, 2013). Comprobar que era una leyenda (el “mito paisa”), empero, no implica negar la temprana y exitosa trayectoria del empresariado antioqueño nacido a finales del siglo XVII y afianzado a lo largo del XX. Acumuló en la riesgosa economía minera (Molina, 1998, 2003, Botero, M. 2003) y el comercio de exportación del metal precioso, y generó una profunda dinámica intersectorial (comercio interno, fundición, siderurgia, mercado agricultura, transporte).

El sector minero representó su “escuela empresarial práctica”, cuya impronta se capta en las trayectorias de acaudalados biografiados como Coriolano Amador (Molina, 2003, 2006), igual que en los múltiples negocios de las casas comerciales, los bancos familiares y por su papel en la industrialización de Medellín. Cabezas familiares reconocidas fueron, entre otros, José María Uribe Uribe, Fernando Restrepo Soto y José María Botero Arango y sus descendientes, como podemos ver en Botero (2013)

Las peculiaridades de Lisandro Caicedo, con su manejo de conflictos de tierras, quedaron registradas en un texto sobre empresas y empresarios en

Colombia (Londoño, 2003). La arriería jugó un papel decisivo en la comercialización del café y otros productos de exportación e importación hasta entrados los años 1940s. Su investigación como empresa con una singular estructura organizacional rescató una serie de “empresarios de a pie” (*bare feet entrepreneurs*), primordialmente antioqueños. Gracias a los estudios sobre grandes “arrieros” antioqueños como Pepe Sierra -el hombre más rico de Colombia- así como los de tamaño medio y pequeño, se pusieron en evidencia los obstáculos que implicaba una geografía atravesada por tres cadenas montañosas (Ferro 1994, 2003; Dávila, 1986, 2013; Jaramillo, 1947).

La biografía sobre Gonzalo Mejía, subtitulada “50 años de Antioquia”, muestra un empresario que promovió la aviación, la carretera de Medellín al mar, el aeropuerto local y la autopista Medellín-Bogotá: un genuino innovador con las características schumpeterianas de “luchador contra la corriente” (Mejía, 1984). La historia de la empresa fundada en 1918 por Ricardo Salazar Mejía funde la trayectoria de una familia empresarial especializada y sus miembros con la agencia de transporte que se internacionalizó hacia la Comunidad Andina en los años 1970s (Salazar, 2003). En este “muestreo”, tan marcado por severas limitaciones de espacio, el lector se priva de adentrarse en las biografías de empresarios originarios de la cuna de la industrialización, así como de cafeteros antioqueños. Las primeras se multiplicaron en el siglo XXI. Recordamos las publicaciones de Restrepo (1988), López de Calle (1995), Botero F. (2003), Montenegro (2002), García (2003), Olano (2004), Gómez (2009), Gómez de Cárdenas (2012), Uribe Escobar (2012) y Gómez de Sanín (2017).

No puede dejar de mencionarse la prosopografía de 100 historias de vida de empresarios auspiciada por la Cámara de Comercio de Medellín. Contiene breves perfiles biográficos, disponibles en medios audiovisuales (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2004). Otro recurso para la investigación biográfica de paisas son las entrevistas que un periodista hizo a lo largo de varios años. En sus palabras se trataba de “un manual para las nuevas generaciones sobre cómo llegaron a ser lo que son cuarenta de los más representativos líderes de Antioquia” (Ríos, 2016, p. 14).

Estas biografías aportan valiosas y variadas evidencias sobre la conducta económica de los hombres de negocios. La mujer como empresaria, en cambio, es excepcional dentro de la citada historiografía: solo ubicamos dos referencias (Mejía,

1995; Berdugo 2018). Las relaciones que el biografiado y su familia desarrollan con el Estado y la política también fueron atendidas. Se escudriña la variedad de estrategias de formación y el manejo de capital político, y no se circunscriben al desempeño de cargos públicos: cubren un arco que cobija desde la financiación de campañas electorales hasta la dirección de asociaciones empresariales (Dávila, 2013a). Antioquia exhibe al menos dos casos que desde mediados del siglo XIX hasta el presente se constituyeron en “familias presidenciales”. Para la familia Ospina Vásquez, con dos presidentes, pueden verse (Vernaza, 1935; Pardo, 1946; Robledo, 1959; Sánchez, 1960; Sanín, 1978; Restrepo, 1987; Sanín 1987). La familia Restrepo, a su vez, ha sido objeto de trabajos de autores como Álvarez (1999), Restrepo (2011), Campuzano (2013), Bojanini et al. (2017).

La enseñanza del análisis biográfico en el ámbito empresarial, por lo tanto, se ha desarrollado en Colombia desde hace varias décadas. Desde sus comienzos, en 1976, el Grupo de Investigación, Historia y Empresariado (GHE) ha impulsado trabajos en el campo de la historia empresarial y la creación de programas académicos para gerentes y empresarios. Desde mediados de 1990 en este espacio universitario ha elaborado un Esquema Analítico para la Historia de Empresarios (EAHE) que tiene como referente literatura sobre empresarios desde la Economía, Sociología, Ciencia Política, Psicología y la Antropología, y que incorpora el contexto económico, social, político y cultural, la conducta económica, el perfil socio económico, las relaciones con la política y el Estado, el estilo de vida, y la mentalidad (Dávila, 2013 a).

#### 4. ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL ENFOQUE BIOGRÁFICO EN LOS ESTUDIOS EMPRESARIALES?

Al cerrar este artículo, queremos reafirmar que los materiales presentados exponen un potencial considerable para el floreciente campo de la historia empresarial en América Latina. Como se ha ilustrado, resaltan tres líneas desarrolladas por distintos grupos de investigación de México y Colombia en el campo de la historia económica y los estudios empresariales: a) biografías individuales, b) biografías múltiples y c) prosopografía.

En el caso de las biografías individuales, resaltan a su vez dos sub-líneas o ejes. En el caso de biografías completas, se refiere a trabajos sobre

la vida y obra de emprendedores, donde las acciones de los sujetos en el ámbito empresarial son un componente más de la trayectoria vital. El eje de perfiles empresariales incorpora características de los sujetos emprendedores y nos permite definir tipologías, analizar estilos de liderazgo, y definir rasgos de la personalidad empresarial como la propensión al riesgo.

En el caso estudios de familias empresariales como ejemplo de biografías múltiples, podríamos decir que existe abundante bibliografía en México y Colombia. No obstante, las aproximaciones a emprendedores y familias con asistencia del método biográfico carecen hoy en día de un orden metodológico claro y un sólido marco conceptual. Si bien, los primeros trabajos en esta segunda línea se remontan a la segunda mitad del siglo pasado y se ha avanzado a pasos agigantados desde las dos últimas décadas, también resalta el hecho de que son ejercicios ligados a otras perspectivas. Por ejemplo, los estudios regionales han referido a las familias empresariales para discutir las dinámicas productivas, aspectos territoriales de carácter social y cultural y los marcos institucionales. Los estudios sectoriales, aunque también han referido al peso de las familias, su énfasis suele recaer en el comportamiento de los sectores, en la acumulación, las dinámicas tecnológicas y de innovación, así como en los cambios de la oferta y demanda. Un tercer grupo de estudios corresponde al análisis de la inmigración y el emprendimiento, las más de las veces centrados en las estrategias de adaptación y sobrevivencia, en la etnicidad y los aspectos culturales.<sup>1</sup> Tal heterogeneidad se ha reflejado no en un retroceso *per se*, ya que existen excelentes trabajos sobre trayectorias empresariales individuales y espacios económicos. La crítica es que no contamos con un acervo de biografías múltiples en donde el eje de discusión sean los procesos de continuidad generacional empresa-

1. No olvidemos que nuestros países (México y Colombia), han experimentado procesos migratorios a causa de diversas coyunturas globales lo que les ha permitido recibir a distintos grupos de emprendedores a lo largo de la historia. La migración, no ha sido consistentemente abordada para comprender el desarrollo empresarial de América latina, aunque de manera consistente en las últimas décadas los estudios sobre personajes y familias empresariales nos conducen a procesos de ascendencia relacionados con las guerras mundiales, guerras civiles, así como a éxodos internos que han marcado la transformación empresarial en las regiones de México y Colombia.

rial, ya sea a través de la configuración de familias o de otro tipo de grupos empresariales. Ello se debe a que el cruce de los ciclos socio-empresariales que deberían analizarse desde procesos de continuidad y formas de sucesión, por citar solo dos, suele desvanecerse ante otros debates. Por ello hemos logrado solo magníficos resúmenes biográficos y aproximaciones a perfiles empresariales, que sirven de complemento en las discusiones regionales, sectoriales e inmigración.

Finalmente, advertimos que la línea de estudios propopográficos es la más débil, al menos en México y Colombia. Nuestros acervos bibliográficos en esta materia son menores, aunque no por ello debe obviarse la gran oportunidad de desarrollo que se tiene en el marco de los estudios empresariales. Asimismo, queremos resaltar avances dignos de mencionar en términos de nuevos conceptos y el papel de las instituciones formativas.

En cuanto a la emergencia de conceptos y discusiones por encima de las visiones clásicas del emprendimiento de corte Schumpeteriano, los avances son claros. Ejemplo de ello, es la visibilidad del empresariado agrícola (Cerutti, 2018, Cerutti, Piñera, Cerutti y Almaraz, 2022), debates en torno a tipos de intermediarios y categorías de alcance medio como la del empresario fronterizo en México (Almaraz, 2020), la evolución de categorías como la de familias desde la cual se ha iniciado una mayor discusión sobre la sucesión empresarial (Cerutti, 2018, Almaraz y Ramírez, 2018, Almaraz y Llorca, 2022), y tipologías de empresarios regionales que permiten enarbolar apuntes comparativos al interior de un país y de carácter interregional (Dávila, 2013b, 2013b).

Las experiencias empresariales colombianas y mexicanas, deben incorporarse en los planes de estudio de pregrado y posgrado para fortalecer la perspectiva biográfica en particular y el análisis empresarial en general. En ambos países existe un terreno fértil para aprovechar la abundante historia empresarial y la literatura con la que ya se cuenta. La enseñanza del análisis biográfico es una oportunidad de abrir brecha en nuevas rutas de especialidad. La experiencia del Grupo de Investigación de Historia y Empresariado de la Facultad de Administración en la Universidad de Los Andes (Colombia) es un punto de partida claro desde 1976. Esta facultad destaca por haber incluido en el currículo la historia empresarial colombiana en los niveles de pregrado y posgrado y en programas de educación ejecutiva para gerentes y empresarios. Con esta ruta, los grupos de investigación colombiana son

un ejemplo ya que han avanzado en afinar un Esquema Analítico para la Historia Empresarial (Dávila, Pérez, Ospina y Molina, 2008; Ospina, Molina, Pérez, y Dávila, 2014).

Tanto en México como en Colombia las obras biográficas son clave para conducirnos a una historia comparada del desenvolvimiento empresarial. Las diferentes épocas de abordaje si bien implican circunstancias diferentes que guían la supervivencia de las empresas y empresarios, son esenciales para determinar patrones, o al menos ofrecer pistas sólidas del desenvolvimiento empresarial latinoamericano con el fin de generar contrastes regionales y globales. El desarrollo de Colombia y México, sin duda está anclado al desenvolvimiento de emprendedores y familias, de grupos y asociaciones empresariales, cuyas acciones y trayectorias permean todas las esferas de la vida económica, social y cultural. Las obras biográficas revisadas en este artículo arrojan luz sobre la variedad y estrategias que han seguido grupos de emprendedores en el largo tiempo, las vías de sobrevivencia en tiempos de crisis y la transferencia de conocimiento local y global, dando cuenta de la importancia de lo territorial, pero sin dejar de lado el peso de los éxodos continentales y transcontinentales. Si bien los avances, desde las biografías empresariales, siguen siendo híbridos en términos metodológicos, no dudamos que la producción académica mantendrá una senda ascendente y fortalecerá el diálogo con otras comunidades internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁGUILA, M.T., SOLER, M. y SUÁREZ, R. (2007). *Trabajo, fortuna y poder. Manuel Espinosa Yglesias, un empresario mexicano del siglo XX*. Centro de Estudios Espinosa Yglesias.
- AGUILAR, G. (2013). *Familias empresariales en Sinaloa (siglos XIX y XX)*. Universidad Autónoma de Sinaloa/Asociación de Historia Económica del Norte de México.
- AGUILAR ALVARADO, M. (2003). *Los grandes agricultores del valle de Culiacán*. Dirección de Investigación y Fomento de la Cultura Regional.
- ALBA, C. y KRUIJT, D. (1988). *Los empresarios y la industria de Guadalajara*. El Colegio de Jalisco.
- ALMARAZ, A. (2007). El boom de las empresas extranjeras en el valle de Mexicali: Efectos en las relaciones empresariales locales (1912-1930). *Frontera norte*, 19(37), 113-142. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pi](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pi)

- d=S0187-73722007000100005&lng=es&nr-m=iso
- ALMARAZ, A. (2011). De intérprete y apoderado a empresario. Arturo Guajardo y las redes mercantiles en Mexicali, Baja California, 1916-1929. *Revista Meyibó*. Nueva Época, 3, 97-122.
- ALMARAZ, A. y RAMÍREZ, L.A. (Coords.) (2018). *Familias Empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. El Colegio de la Frontera Norte.
- ALMARAZ, A. (2020). *The old Mexico: Redes de negocios en Tijuana-San Diego 1916-1920*. En A. Almaraz (Coord.), *Historias de nuestras regiones. Un breve recorrido* (pp. 153-192). Academia Mexicana de Historia, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Cultura de Baja California.
- ÁLVAREZ, V. (1999). *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia, 1895-1966*. Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales.
- ÁVILA JUÁREZ, J. O. (2000). *Manuel González Caballero. Historia de un hombre de acero forjado a sí mismo*. Ayuntamiento de Monterrey.
- BELL, G. (2011). *El cuento de Generoso. La Insuperable. Una empresa con historia, 1919-2011*. Generoso Mancini y Cía. Ltda., Nomos Impresores.
- BOJANINI, D. (2017). *Nicanor Restrepo Santamaría, 1941-2015*. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Grupo de Inversiones Suramericana.
- BOTERO, F. (2003). *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación, 1900-1930*. Hombre Nuevo Editores.
- BOTERO, M. (2003). La Compañía Minera de Antioquia (1875-1882): una organización empresarial. En C. Dávila (Ed.), *Empresarios bananeros y tierra, casas comerciales y navegación a vapor en tres regiones de Colombia (1850-1930)* (pp. 677-703). Monografías de Administración, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, No. 109.
- BOTERO, M. (2013). Las casas comerciales: empresas de familia en una economía preindustrial. Antioquia (Colombia), 1850-1910. En C. Dávila (Ed.), *Empresarios bananeros y tierra, casas comerciales y navegación a vapor en tres regiones de Colombia (1850-1930)* (pp. 39-69). Monografías de Administración, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, No. 109.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2004). *Nohra Angel Londoño. Dirección general. 100 Años son apenas el principio*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, ISA.
- CAMPUZANO, J. (2013). *Juan Gonzalo Restrepo Londoño. Un Legado Empresarial, 1945 - 1970*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- CARRILLO ROJAS, A. y RODRÍGUEZ QUINTERO, L. (2009). La familia Podestá y la historia de su actividad empresarial agrícola. En G. Aguilar y E. Frías Sarmiento, *Historias de empresarios y grupos de poder en Sinaloa: del Porfiriato al Salinismo* (pp. 195-214). Universidad Autónoma de Sinaloa/Juan Pablos Editor.
- CERUTTI, M. (1992). Evaristo Madero y Monterrey. En M. Cerutti, *Burguesía, capitales e industria en el norte de México. Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*. Alianza Editorial, colección Raíces y Razones.
- CERUTTI, M. (2018). Familia, empresa e industria en Monterrey. Los Sada, un apellido secular, 1865-2015. En M. Cerutti, *Problemas, conceptos y autores. La Historia Económica en el norte de México (y en otras latitudes)* (pp.45-134). El Colegio de San Luis.
- CERUTTI, M. (2018). El algodón en el norte de México (1925-1965). De cultivo regional a materia prima estratégica. En M. Cerutti y A. Almaraz (Coords.), *Algodón en el Norte de México (1920-1970) Impactos regionales de un cultivo estratégico* (pp. 37-72). El Colef.
- CERUTTI, M. y BARRAGÁN, J.I. (2018). *Juan F. Brittingham y la industria en México, 1859-1940 Plaza y Valdés/Asociación de Historia Económica del Norte de México*. Segunda Edición.
- DÁVILA, C. (1986). *El empresariado colombiano: Una perspectiva histórica*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Interdisciplinario, Programa de Post-grado en Economía.
- DÁVILA, C. (1990). El Empresariado antioqueño, 1760-1920. De las interpretaciones psicológicas a los estudios históricos. *Siglo XIX. Revista de Historia*, 9(5), 11-74.
- DÁVILA, C. (1991). Historia empresarial de Colombia: Estudios, problemas y perspectivas. *Monografías de Administración*, 20.
- DÁVILA, C. (2006). Books that Made a Difference. 'On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins. By Everett Hagen'. *Business History Review*, 80(1), 131 - 134. <https://doi.org/10.1017/S0007680500081010>
- DÁVILA, C. (2013a). *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Ediciones Unian-des, Facultad de Administración, Sello 60 años.
- DÁVILA, C. (2013b). A propósito de tres investigaciones recientes de historia empresarial colombiana (1850-1930). En M.M. Botero, J. Viloría y R. Junguito, *Empresarios bananeros y tierra,*

- casas comerciales y navegación a vapor en tres regiones de Colombia (1850-1930) (pp. V-IX). Monografías de Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- DÁVILA, C. PÉREZ, G., OSPINA, J. y MOLINA, L. (2008). *Una mirada a la historia del mercadeo en Colombia. Testimonio de Enrique Luque Carulla, 1930-2006*. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración.
- DAVID, S. (1968). Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly, Special issue on Organizations and Social Development*, 13(3), 402-416. <https://doi.org/10.2307/2391050>
- DEROSSI, F. (1977). *El empresario mexicano*. Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- FERNÁNDEZ, C. y PAXMAN, A. (2021). *El Tigre: Emilio Azcárraga y su imperio Televisa (cuarta edición)*. Grijalbo.
- FERRO, G. (2003). *Arrieros antioqueños: empresarios de a pie*. En: Dávila, C. ed. *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes*. Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
- FERRO, G. (1994). *A lomo de mula*. Fondo Cultural Cafetero.
- FISCHER, T. (2003). Empresas de navegación en el río Magdalena durante el siglo XIX: dominación extranjera y lucha por el monopolio. En C. Dávila (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes* (pp. 991-1020). Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes
- GAMBOA, L. (1998). Los *Barcelonnettes* en la ciudad de Puebla. Panorama de sus actividades económicas en el porfiriato. En J. Pérez Siller (Coord.), *México-Francia. Memoria de una sensibilidad común, siglos XIX y XX* (pp. 171-194). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla/Centro Francés de Estudios Mexicanos. <https://doi.org/10.4000/books.cemca.4075>
- GARCÍA, R. (2003). Carlos E. Restrepo, el empresario (1867-1937). En C. Dávila (Ed), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes* (pp. 443-377). Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
- GÓMEZ DE CÁRDENAS, A. (2012). *Los años locos. Diario íntimo de un industrial. Medellín 1923-1926*. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Banco de la República.
- GÓMEZ DE SANÍN, M. (2017). *John Gómez Restrepo. Visionario y emprendedor*. Publicaciones VID.
- GONZÁLEZ, M. (2016). *Aquí nos hicimos ricos. Historia de tres empresarios fronterizos (1914-1952)*. Universidad Autónoma de Baja California.
- GRIJALVA DÍAZ, A. I. (2016). *Banca, crédito y redes empresariales en Sonora, 1897-1976*. El Colegio de Sonora.
- HENDRICKS, W.O. (1996). Guillermo Andrade y el desarrollo del delta mexicano del río Colorado (1974-1905). Universidad Autónoma de Baja California.
- JARAMILLO B. (1947). *Pepe Sierra: el método de un campesino millonario*. Bedout.
- LABASTIDA, J. (1986) (Comp.). *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. Biblioteca Iberoamericana-Alianza Editorial Mexicana-Instituto de Investigaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- LOMNITZ, L. y PÉREZ LIZAÚR, M. (1993). *Una Familia de la Elite Mexicana, 1820 1980. Parentesco, clase y cultura*. Alianza Editorial.
- LONDOÑO, J. (2003). Lisandro Caicedo: un empresario territorial caucano. En C. Dávila (Ed), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes* (pp.407- 442). Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
- LÓPEZ DE LA CALLE, M. (1995). *Semblanza de Diego Calle Restrepo*. Empresas Públicas de Medellín.
- LÓPEZ LÓPEZ, M. J. (2013). *Empresarios, empresas y agricultura comercial en el valle de Culiacán (1948-1970)*. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- LUDLOW, L. (2010) *200 emprendedores mexicanos. La construcción de una nación*. Lid Editorial.
- MACHUCA, L. (2011). *Los hacendados de Yucatán (1785-1847)*. Centro de Investigaciones y Estudios en Antropología Social/ Instituto de Cultura de Yucatán.
- MACÍAS ZAPATA, G. A. (2002). *La península fracturada. Conformación marítima, social y forestal del Territorio Federal de Quintana Roo (1884-1902)*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social/ Universidad de Quintana Roo.
- MARTÍNEZ MOCTEZUMA, L. (1998). La Compañía Agrícola y Colonizadora Mexicana. Un proyecto modernizador de un empresario porfirista. En M. E. Romero y P. Serrano (Coords.), *Regiones y expansión capitalista en México durante el siglo XIX* (pp. 423-454). Universidad de Colima/Universidad Nacional Autónoma de México.
- MEISEL, A. y ANTURI-PERDOMO, J. (2019). *Julio Mario San-*

- to Domingo. *El empresario global*. Editorial Universidad del Norte.
- MEISEL, A. y VILORIA, J. (2003). Barranquilla hanseática. El caso de un empresario alemán. En C. Dávila (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes* (pp. 513-548). Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
- MEJÍA, H. (1984). *Gonzalo Mejía. 50 años de Antioquia*. El Sello Editores.
- MENDIRICHAGA, J. R. (2013). *Manuel Llaguno Farías. La empresa de vivir*. Editorial Font.
- MOGOLLÓN, J. y NAVARRO, C. (2003). Mogollón & Cía., (1900-1930). "Rayando papel". En C. Dávila (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX* (pp. 705-736). Una colección de estudios recientes. Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
- MOLINA, L. F. (1998). *Empresarios colombianos del siglo XIX*. Banco de la República, El Ancora Editores.
- MOLINA, L. F. (2003). La Empresa Minera del Zancudo (1848-1920). En C. Dávila (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes* (pp. 633-676). Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
- MONTENEGRO, S. (2002). *El arduo tránsito hacia la modernidad. Historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX*. Editorial Universidad de Antioquia/Universidad Nacional de Colombia/Universidad de los Andes, CEDE/Grupo Editorial Norma.
- OLANO, R. (2004). *Ricardo Olano. Memorias*. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Vol. I Y Vol. II.
- OLVEDA, J. (2006). *Guadalajara. Abasto, religión y empresarios*. El Colegio de Jalisco.
- OSORNO, D. (2015). *SLIM. Biografía política del mexicano más rico del mundo*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- OSPINA, J., MOLINA, L., PÉREZ, G. y DÁVILA, C. (2014). *Historia de la investigación de mercados en Colombia. Trayectoria empresarial de Napoleón Franco*. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración.
- PALACIOS, L. (2016). Grupo Salinas. Formación empresarial de cuatro generaciones. En A. Almaraz y L.A. Ramírez (Coords.), *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX* (pp.245-286). El Colegio de la Frontera Norte.
- PARDO, J. A. (1946). *Tres presidentes de Colombia y semblanzas de la familia Ospina*. Editorial Santa Fé.
- PÉREZ, M. (1994). *Empresarios y empresas en Morelia (1860-1910)*. Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo.
- PIÑERA, D., ALMARAZ, A., y CERUTTI, M. (2022). *Perfiles protagónicos en el noroeste de México, 1870-1970*. Centro de Estudios Humanísticos, UANL. Colección NortEstudios, Núm. 9.
- POSADA, E. (2003). Empresarios y ganaderos en la Costa Atlántica (1850 - 1950). En C. Dávila (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes* (pp. 61-82). Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
- POSADA, E. (1986). Karl C. Parrish: un empresario colombiano en los años veinte. *Boletín Cultural y Bibliográfico, Banco de la República, XXIII(8)*, 3-20.
- POSADA, E. (1996). *The Colombian Caribbean. A Regional History*. Oxford University Press.
- PURECO ORNELAS, A. (2010). *Empresarios lombardos en Michoacán. La familia Cusi entre el porfiriato y la posrevolución (1884-1938)*. El Colegio de Michoacán/Instituto Mora.
- RAMÍREZ, E. (1984). *Poder económico y dominación política. El caso de la familia Ospina*. Monografías Sociológicas, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología, No. 13.
- RAMÍREZ, L. A. (2016). El cedro y la ceiba. La extraordinaria y venturosa historia de una familia de empresarios libaneses en tierras mayas. En A. Almaraz y L.A. Ramírez (Coords.), *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX* (pp.167-216). El Colegio de la Frontera Norte.
- RECIO CAVAZOS, G. (2014). *Don Eugenio Garza Sada. Ideas, acción, legado*. Editorial Font/Centro Eugenio Garza Sada.
- RESTREPO, J. (1992). *Retrato de un patriarca antioqueño. Pedro Antonio Restrepo Escovar, 1815-1899. Abogado, político, educador y fundador de Andes*. Banco de la República, Departamento Editorial.
- RESTREPO, J. y RODRÍGUEZ, M. (1986). *La actividad comercial y el grupo de comerciantes de Cartagena a fines del siglo XIX*. Facultad de Estudios Sociales.
- RESTREPO, M. (1988). Comerciantes y banqueros: el origen de la industria antioqueña. *Boletín Cultural y Bibliográfico, Banco de la República, 25(17)*, 31-53.

- RESTREPO, M. (1987). Pedro Nel Ospina y su época. *Revista Universidad de Antioquia*, LIV(207), 38-52.
- RESTREPO, N. (2011). Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004. Influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas. Editorial Universidad de Antioquia, Colección Clío.
- REYES, G. (2011). *Don Julio Mario: biografía no autorizada*. Editorial Grijalbo.
- RÍOS, J.E. (2016). *El kínder de los cacao. 40 líderes cuentan cómo comenzaron a ser lo que son*. Universidad de Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- RIPOLL, M. (2007). *Empresarios centenaristas en Cartagena: cuatro estudios de caso*. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- RIPOLL, M. (2013). *Rafael Del Castillo y Cía S.A. 150 años de una empresa de Familia*. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- RIPOLL, M. (2003). *Los ilustrados especuladores del siglo XIX en Cartagena*. Monografías de Administración, Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- ROBLEDO, E. (1959). *Vida del general Pedro Nel Ospina*. Imprenta Departamental.
- RODRÍGUEZ, M. y RESTREPO, J. (1982). Los empresarios extranjeros de Barranquilla, 1820-1900. *Desarrollo y Sociedad*, 8, 77-114.
- ROMÁN ALARCÓN, R. A. (2009). Los Melchers y su actividad empresarial en Mazatlán. En G. Aguilar Aguilar y E. Frías Sarmiento, *Historias de empresarios y grupos de poder en Sinaloa: del Porfiriato al Salinismo* (pp. 69-86). Universidad Autónoma de Sinaloa/Juan Pablos Editor.
- ROMERO IBARRA, M. E. (1998). *Manuel Medina Garduño: entre el Porfiriato y la Revolución en el estado de México (1852-1913)*. Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana.
- SALAZAR, J. (2003). Una empresa familiar de transporte por carretera: Transportes Salazar Cordicargas (1918-2000). En C. Dávila (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes* (pp. 807-847). Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
- SÁNCHEZ, J. (1960). *El general Ospina (biografía)*. Academia Colombiana de Historia-A B C.
- SANIÍN, J. (1978). *Ospina supo esperar*. Editorial Andes.
- SAURI RIANCHO, D. M. (2016). Los Ponce en Yucatán: sobrevivir al henequén. En A. ALMARAZ y L. A. RÁMIREZ (Coords.), *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX* (pp.125-166). El Colegio de la Frontera Norte.
- TRUJILLO BOLIO, M. (2000). *Empresariado y manufactura textil en la ciudad de México y su periferia. Siglo XIX*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- URIBE ESCOBAR, A (2012). *El valor de los talentos. Alejandro Uribe Escobar*. Colección Ediciones EAFIT.
- VALERIO ULLOA, S. (2002). *Empresarios extranjeros en Guadalajara durante el porfiriato*. Universidad de Guadalajara.
- VERNAZA, J. I. (1935). *Biografía del general Pedro Nel Ospina*. Editorial América.
- VILLEGAS, L. (2011). Prólogo. En G. Bell, *El cuento de Generoso. La Insuperable. Una empresa con historia, 1919-2011* (pp. 11-15). Generoso Mancini y Cía. Ltda., Nomos Impresores.
- VILORIA, J. (2002). *Empresas y empresarios de Santa Marta durante el siglo XIX: el caso de la familia De Mier*. Monografías de Administración, Serie Historia del Desarrollo Empresarial, No. 65, Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- VILORIA, J. (2014). *Empresarios del Caribe colombiano: Historia económica y empresarial del Magdalena Grande y del Bajo Magdalena, 1870-1930*. Banco de la República, Colección de Economía Regional.
- WALKER, D. V. (1991). *Parentesco, negocios y política. La familia Martínez del Río en México, 1823-1867*. Alianza Editorial.