

LOS LÍMITES DE LA GRAN EMPRESA AGRARIA EN EL NACIMIENTO DEL CAPITALISMO RIOPLATENSE. UNA ESTANCIA ENTRERRIANA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO XIX

Roberto Schmit¹ y Julio Djenderedjian²

Resumen:

En este artículo analizamos la trayectoria de una gran estancia rioplatense entre inicios y mediados del siglo XIX, momento en que debió ser vendida a pesar de disfrutar de un contexto fuertemente expansivo para su actividad. La investigación muestra que esta empresa, aun siendo racionalmente orientada y dirigida, debió enfrentar desafíos muy fuertes para mantener su competitividad. Esos desafíos se vieron en buena parte agravados por la misma escala operativa del establecimiento, y determinaron los malos resultados económicos de sus últimos balances. Se plantea así que, más allá del carácter de la gestión o del grado de control de factores productivos, la resolución de cuellos de botella para la gran empresa agraria en momentos de transformaciones estructurales se dificultaba por la variación de las condiciones relativas de explotación y por los costos de la adaptación a nuevas actividades, perdiendo rápidamente competitividad en el dinámico contexto de la economía rural agroexportadora de entonces.

Palabras clave: Estancia, Gestión, Ganado, Fracaso empresarial.

Abstract:

In this article we analyze the performance of a large River Plate estancia from the early 1800s until it was sold after a great expansion of the activity in the mid-nineteenth century. The research shows that this rationally operated estancia experienced strong challenges for sustaining competitiveness. Those challenges were enhanced by the large-scale activities developed, which determined a poor economic performance according to the last financial statements. Beyond the nature of the firm's management and the control of productive factors, the unstable economic conditions as well as the high costs for fitting to new activities in a period of structural change, hindered the resolution of the bottlenecks in large estancias, provoking the lost of competitiveness in the dynamic staple export phase.

Key words: *Estancia*, Business management, Cattle, Entrepreneurial failure.

En los debates en torno al desempeño de las empresas agrarias rioplatenses en el siglo XIX se han destacado dos tópicos: el papel de la escala, en especial de la gran propiedad fundiaria, y el examen de las prácticas empresariales, así como la racionalidad de gestión. Las interpretaciones sobre esos problemas han definido la *performance* del crecimiento rural de manera divergente. Por una parte, se ha postulado que las empresas hicieron uso óptimo de los recursos económicos disponibles y de sus ventajas compara-

¹ Instituto Ravignani, Universidad de Buenos Aires; Universidad de General Sarmiento. Instituto Ravignani, 25 de Mayo 221, 2do. Piso, C1002ABE, Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Correo electrónico: rschmit@ungs.edu.ar

² Instituto Ravignani, Universidad de Buenos Aires; CONICET. Instituto Ravignani, 25 de Mayo 221, 2do. Piso, C1002ABE, Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Correo electrónico: julioldjend@yahoo.com.ar

tivas, maximizando los factores locales de la producción de acuerdo al contexto internacional existente.³ Otras líneas enfatizaron las limitaciones que presentaría esa expansión rural, pues habría tenido un papel subsidiario y dependiente de los mercados y capitales externos, destacando a la vez como principal limitación interna el predominio de la gran propiedad, lo cual pudo haber resultado un freno al desarrollo sostenido de las fuerzas productivas.⁴ Por otro lado, se ha planteado que el control que supuestamente ejercían los dueños de grandes empresas rurales sobre actividades comerciales y financieras habría derivado en comportamientos cortoplacistas, diversificando estos actores sus inversiones en la búsqueda de reducir los riesgos y procurando conservar la mayor cantidad posible de capital líquido, lo que a su vez habría redundado en bajos niveles de inversión en la producción rural y en sus capitales fijos.⁵ Esas líneas interpretativas se reflejaron en el problema de cómo denominar a esos sectores, y qué papel adjudicarles: rentistas, especuladores o innovadores.

En la última década muchos autores han discutido esas propuestas al considerar que no hay suficiente evidencia que sostenga la hipótesis del predominio de comportamientos “rentísticos” entre los empresarios rurales pampeanos, postulando en cambio que las prácticas de inversión fueron mucho más ambiguas y heterogéneas.⁶ Varios estudios han mostrado la actitud competitiva de los empresarios rurales bonaerenses, cuyo control de los factores era aleatorio, pese a lo cual lograron expandir y diversificar su producción, aun ante duras coyunturas ambientales, institucionales y mercantiles.⁷ Se ha puesto además de relieve, para la provincia de Buenos Aires durante la segunda mitad del siglo XIX, el carácter innovador de un núcleo de grandes empresarios ganaderos de vanguardia en torno al refinamiento del vacuno, que constituyeron un círculo de sociabilidad ligado a la creación, ensayo y puesta a punto de nuevos métodos productivos, en lo cual su compromiso transformador los llevó a soportar fuertes gastos de inversión durante largos años sin obtener ingresos compensatorios, pero que hacia fines de esa centuria habían logrado construir y dominar un hito tecnológico de alto impacto.⁸ Entonces, en vista de la dificultad del problema, se ha planteado la necesidad de realizar análisis comparativos

³ Carlos Díaz Alejandro, *Ensayos sobre la historia económica argentina*, Buenos Aires, Amorrortu, 1975; Roberto Cortés Conde, *El progreso argentino*, Buenos Aires, Sudamericana, 1979; del mismo autor, *La Historia argentina en el largo plazo (siglos XIX-XX)*, Buenos Aires, Sudamericana, 1994; Hilda Sábato, *Capitalismo y ganadería en Buenos Aires. La fiebre del lanar 1850-1890*, Buenos Aires, Sudamericana, 1989.

⁴ Horacio Giberti, *Historia económica de la ganadería argentina*, Buenos Aires, Solar, 1954.

⁵ Jorge Sábato, *La clase dominante en la argentina moderna*, Buenos Aires, CISEA-Grupo Editor de América Latina, 1991.

⁶ Eduardo Míguez, “El capitalismo y la polilla. Avances en los estudios de la economía y la sociedad rural pampeana, 1740-1850”, en *Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana “Dr. Emilio Ravignani”*, tercera serie, 2000, n. 21, pp. 117 y ss.; del mismo autor, “¿Veinte años no es nada? Balance y perspectivas de la producción reciente sobre la gran expansión agraria, 1850-1914”, en Jorge Gelman (comp.), *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*, Buenos Aires, AAHE-Prometeo, 2006; Roy Hora, *Los terratenientes de la pampa argentina. Una historia social y política, 1860-1945*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2002.

⁷ Samuel Amaral, *The Rise of Capitalism on the Pampas. The Estancias of Buenos Aires, 1785-1870*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

⁸ Carmen Sesto, *La vanguardia ganadera bonaerense, 1856-1900*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2005.

con otros casos, así como también tomar en cuenta que el comportamiento de los empresarios no puede ser analizado desde una lógica cultural única, sino que debe hacerse desde una mirada antropológica más compleja.⁹

Sin embargo la literatura aún no ha sido tan prolífica en darnos respuestas sólidas acerca de los resultados de la gestión empresarial en momentos de transformaciones estructurales, y del impacto de las estrategias adoptadas ante los desafíos provocados por las coyunturas que las definieron. La primera mitad del siglo XIX vio los inicios de la apertura comercial externa que benefició a la producción pecuaria litoral. En un contexto de alta volatilidad, los precios locales del ganado subieron en forma muy importante, mostrando los efectos de las nuevas condiciones del intercambio y provocando volátiles adecuaciones del valor relativo de bienes e insumos involucrados en la producción. Creemos que por ello hace falta profundizar en el análisis del desempeño de las empresas rurales de esos años para encontrar claves de interpretación novedosas.

El contexto de las empresas rurales entrerrianas entre los siglos XVIII y XIX

Dentro de aquel panorama general, hemos demostrado en otros estudios que el patrón productivo rural de los establecimientos entrerrianos entre fines del siglo XVIII e inicios del XIX estuvo determinado sólo en parte por los incentivos emanados desde los mercados externos, aunque sin dudas los mismos constituyeron siempre una referencia central para alcanzar rentabilidad, dado que el acceso a las plazas del Atlántico era la salida natural de la producción ganadera excedente. También hemos remarcado que en la definición del patrón productivo y en la consolidación de la empresa rural fue igualmente relevante la evolución de la oferta de factores locales, emergentes de los diversos costos según fuera el acceso a los recursos disponibles. De ese modo, en esta etapa temprana se acentuó la preferencia por la cría de ganado rústico alzado, es decir, no sometido a periódicos rodeos, más propia para un contexto institucional caracterizado por largas y permanentes coyunturas de guerra.¹⁰

Puede postularse que dentro del universo rioplatense el caso de Entre Ríos resulta particularmente ilustrativo de aquellas formas de expansión rural. Pues el crecimiento pecuario de esas décadas se debió esencialmente al aprovechamiento de los abundantes bienes naturales característicos del contexto local de entonces (pasturas y aguadas), junto a los cuales funcionaron también ciertos mecanismos institucionales que se caracterizaron por una amplia tolerancia a formas *sui generis* de usufructo de las tierras disponibles, ya fueran públicas o en posesión, formas por otra parte reconocidas por la corona española y luego por el Estado provincial. Todo ello, necesario para el desarrollo de una ganadería a bajo costo con características de gestión absolutamente extensivas, en una sociedad de

⁹ Ver por ejemplo Eduardo Míguez, **Las tierras de los ingleses en la Argentina**, Buenos Aires, Editorial de Belgrano, 1986; Juan C. Garavaglia, “Tres estancias del sur bonaerense en un período de ‘transición’ (1790-1834)”, en María Bjerg y Andrea Reguera (comps.), **Problemas de la historia agraria. Nuevos debates y perspectivas de investigación**, Tandil, IEHS, 1995; y Carlos Mayo, **Estancia y sociedad en la pampa, 1740-1820**, Buenos Aires, Biblos, 1995.

¹⁰ Roberto Schmit, **Ruina y resurrección en tiempos de guerra**, Buenos Aires, Prometeo, 2004; Julio Djenderedjian, **Economía y sociedad en la Arcadia criolla. Formación y desarrollo de una sociedad de frontera en Entre Ríos, 1750-1820**, Tesis de doctorado Universidad de Buenos Aires, 2003.

frontera abierta y en expansión sobre tierras nuevas, derivó necesariamente en bajas necesidades de inversión de capital, de modo que la tolerancia al uso de la tierra pública y el poco personal empleado en relación al espacio ocupado compensaron la falta del mismo. Evitando los costos de compras de tierras, de importantes instalaciones y de mayores planteles de mano de obra permanente, los empresarios lograron una rentabilidad positiva que sin dudas hubiera disminuido significativamente sin ese uso extensivo de los otros factores, en razón sobre todo del alto costo del dinero y de la carestía relativa de trabajadores, demandados por el esfuerzo de guerra en una economía ya escasa de ellos. Así, esas características de gestión definieron las pautas, las escalas de inversión y las estrategias de los empresarios rurales. Para funcionar bajo esos patrones locales hubo permanentes negociaciones con las autoridades para la organización de los ciclos productivos en medio de las coyunturas de reclutamiento militar.

Esos parámetros productivos extensivos resultaron los más adecuados para el funcionamiento de las estancias hasta aproximadamente 1850. Pero en las décadas posteriores, cuando las mismas ya se habían consolidado, fueron surgiendo nuevas demandas centradas en animales aptos para la producción de tasajo, manufacturado en los saladeros que proliferaron en el período. Es decir, se trataba de un tipo de animal cualitativamente distinto de aquellos destinados hasta entonces sólo para la obtención de cueros, lo que exigía pautas más intensivas y específicas de manejo ganadero. Asimismo, comenzó a ampliarse la producción de ovinos para la exportación de lanas, que exigió la puesta en marcha de mecanismos de selección primero y cruza después con reproductores finos, y aún más específicas pautas de manejo del rebaño.

Entonces, desde la mitad del siglo XIX comenzó a abrirse una nueva época para la cual se volvieron ineficientes los tradicionales parámetros de funcionamiento de las estancias y los arreglos de convivencia entre intereses de los múltiples tipos de productores propios de las primeras décadas de la centuria. Se estrecharon así los márgenes de aceptación de las antiguas prácticas del mundo rural, las cuales se volvieron cada vez más difíciles de reproducir y plantearon limitaciones a la interacción entre los diversos componentes de la sociedad y de la economía entrerrianas. En ese contexto se aceleró el proceso de transición institucional, que abrió una nueva coyuntura de cambios que se fueron definiendo sobre todo en las décadas de 1860 y 1870. Emergió así una tensión cada vez más fuerte en el mundo rural entre la nueva coyuntura y los antiguos parámetros socio-económicos, planteándose entre otras cuestiones un profundo debate en torno al cambio del andamiaje de los vínculos económicos y jurídicos entre los actores económicos, que hasta entonces se había sostenido con pocas fisuras evidentes. Para entonces los principales “capitalistas” eran conscientes de que debían superar la etapa anterior para continuar realizando sus negocios dentro de un nuevo orden.¹¹

Por tanto, el análisis de la transición del mundo rural en este período debe aportar claves para comprender una serie de cambios planteados en la organización de las unidades productivas, y dar respuestas acerca del comienzo de las transformaciones

¹¹ Roberto Schmit, **Los límites del progreso: expansión rural en los orígenes del capitalismo rioplatense: Entre Ríos 1852-1872**, Buenos Aires, Ed. Siglo XXI, 2008; Julio Djenderedjian, “Expansión agrícola y colonización en Entre Ríos, 1850-1890”, en **Desarrollo Económico**, 188, enero-marzo 2008, Buenos Aires, IDES, pp. 577-606.

económicas y sociales propias del “capitalismo” naciente. En el largo plazo, el análisis del surgimiento, consolidación y readaptación de las estancias tiene como principal desafío comprender la dinámica que une la herencia y las tradiciones dejadas por la sociedad tardo-colonial con los inicios de la segunda mitad de la era decimonónica, momento en que se abrió paso a la “modernización” productiva, y con ella los debates sobre los rumbos y estrategias de las empresas rurales.

Para comprender mejor las rupturas y las continuidades, así como la trama de prácticas a que dieron origen, abordaremos en este artículo ese proceso desde un nivel micro a través del estudio de la evolución de los patrones de inversión rural y formas de organización de un paradigmático establecimiento rural rioplatense a lo largo de más de media centuria, intentando entender cómo los empresarios que lo dirigieron tomaron sus decisiones de inversión y gestionaron la producción.

La estancia del Potrero de San Lorenzo

El caso de estudio es la estancia del Potrero de San Lorenzo, situada en las orillas del río Uruguay, entre las poblaciones de Gualaguaychú y Concepción del Uruguay. Este gran establecimiento, conformado hacia 1771 por el doctor Pedro García de Zúñiga con la compra de dos importantes unidades productivas que habían pertenecido a Miguel Ignacio Diez de Andino y Francisco Álvarez Campana, constituyó desde inicios del siglo XIX un inmenso complejo de 64 leguas cuadradas (alrededor de 173.000 hectáreas), incluyendo cuatro de anegadizos y montes.¹² Más tarde, la propiedad pasaría a manos de la familia Elía hasta 1852, en que sería adquirida por el general Justo José de Urquiza, quien explotó el establecimiento hasta su muerte en 1870. Quienes poseyeron esta propiedad fueron siempre personajes notables del Río de la Plata, con fortuna personal considerable, de la cual este establecimiento fue parte muy destacada, no sólo por su valor sino también por sus inmejorables recursos productivos.

El área donde se situaba la estancia es de buena calidad, con suelos negros fértiles aunque algo difíciles de trabajar por tener base arcillosa; aun cuando en la actualidad prosperan allí cultivos de cereales, oleaginosas y forrajeras, su aptitud principal es sin dudas la ganadería. La zona cuenta, además, con abundantes cursos de agua útiles para apagar la sed de los animales y, sobre todo, para controlar sus movimientos al funcionar como barreras naturales, cosa que en tiempos en que no existían cercados era una cualidad importantísima.¹³ Los mismos, sin embargo, contribuyen al alto índice de humedad relativa de la zona, conveniente para la cría de vacunos pero que afecta negativamente el rendimiento del ganado ovino. La altura media (unos 44 metros sobre el nivel del mar) le garantiza protección contra las peligrosas inundaciones que hacen estragos en áreas anegadizas muy cercanas; la presencia del río Uruguay brinda una excelente vía de comunicación hacia el estuario del Plata y la ciudad de Buenos Aires. La situación de la

¹² Plano de la ex estancia de Pedro García de Zúñiga en el folleto anónimo **Colonisation agricole dans la Province d'Entre-Ríos**, s/l., s/ed., 1875 (un ejemplar en el Museo Mitre, signatura 45-4-16). Ver también el mapa elaborado por Melitón González, “Carta topográfica de la Provincia de Entre – Ríos, con la demarcación de terrenos de particulares”, Buenos Aires, 1874.

¹³ Jorge F. Felquer y Luisa R. Moreira Bahler de Felquer, **Geografía de Entre Ríos (física, biológica y humana)**, Paraná, Imprenta Nueva Impresora, Brest y Viñas Paris, 1962, pp. 11-13.

estancia, en medio de dos poblaciones en crecimiento (Gualeguaychú y Concepción) brindaba acceso diferencial a dinámicos mercados locales, y una valorización creciente de la tierra en función del aumento poblacional del área. Todas aquellas circunstancias conformaban condiciones muy buenas para la explotación pecuaria.¹⁴

Nuestro análisis pretende indagar las prácticas de organización productiva y las variaciones en los rubros y lógicas de composición del patrimonio rural a lo largo del tiempo, además de conocer los resultados de la gestión empresarial y las estrategias que los determinaron.

¹⁴ Existe documentación de esta estancia ya desde la década de 1760; ver Archivo General de la Provincia de Santa Fe, Colección Diez de Andino, carpeta 12, III, fs. 5 r. y ss.; Archivo General de la Nación, Buenos Aires (en adelante AGN) IX-15-3-3, Pertenencias Extrañas, expedientes, t. X.

útiles de carpintería, existiendo además un telar.¹⁵ La estancia, sin embargo, se especializaba en la producción ganadera, lo cual puede ya entreverse al analizar el inventario.

Cuadro 1. Distribución del capital invertido en la estancia del Potrero en 30 de octubre de 1800¹⁶

Rubro	Valor en pesos	%
Tierras	6.500	15%
Construcciones	8.716	20%
Animales	19.893	45%
Muebles, útiles, mercancías, vehículos, cultivos	7.469	17%
Esclavos	1.755	4%
	44.333	

Se evidencia entre otras cosas que el valor de la tierra es mucho mayor que el de compra un cuarto de siglo antes (750 pesos fuertes), lo que sin dudas en parte debe atribuirse al proceso de capitalización y desarrollo vivido por la producción pecuaria local. De todos modos, la tierra aún apenas da cuenta del 15% del valor total del inventario, un porcentaje razonable para la época, dado que por entonces en algunas de las estancias estudiadas en Buenos Aires ese valor oscilaba entre 12 y el 22% del capital.¹⁷

En otros aspectos, es de notar la política de uso eficiente de los recursos planteada por el propietario: junto a la casi ausencia de instrumentos de labranza (salvo una segur perdida y algunas azadas, sin duda destinadas a las quintas), que recuerda la baja rentabilidad de la agricultura para las grandes estancias que contrataban mano de obra, encontramos algunas embarcaciones (una canoa, una lancha o balandra), con las cuales se podía ahorrar parte de los altos costos de transporte de la época. Por lo demás, contaba con una casa principal bien construida y muebles de cierta calidad.

Cada uno de los siete puestos era en realidad denominado “estancia” en los inventarios, sin dudas por su importante tamaño. En lo sucesivo los llamaremos “sub-estancias” para evitar confusiones.¹⁸ Las mismas acusan una distribución muy desigual de la inversión en infraestructura, ligada tanto a la distinta cantidad de animales de cada una de ellas como a la presencia de la casa principal del Potrero en la que se encontraba una fábrica de jabón, y otra en la Centella, en donde existía el oratorio. Tanto el Potrero como la Centella, por otra parte situadas en forma equidistante casi en uno y otro ángulo del extenso campo, son también aquellas en donde se ha invertido más en corrales, lo cual indica que las mismas funcionaban como nudos de organización del espacio y de la producción.

¹⁵ AGN, Sucesiones 5899, “Quaderno 1ro...”, fs. 106 v.

¹⁶ Ibid., fs. 40 r. y ss. Los cultivos corresponden a huertas de frutales. No hay inventariados campos sembrados.

¹⁷ Juan C. Garavaglia, “Tres estancias del sur bonaerense...”, op.cit. pp. 87, 99 y 100.

¹⁸ En 1874 aún se mantenían, salvo algún cambio de nombre, y resultan claramente diferenciables de los “puestos”, que se fueron agregando posteriormente.

La propiedad se hallaba dividida de norte a sur por una cuchilla o lomada de la que nacían diversos arroyos, estando ubicadas las sub-estancias a una y otra parte de la misma, a fin de lograr un control más eficiente del ganado y del espacio. De cualquier forma, el conjunto de las dos sub-estancias del Potrero y de San Lorenzo, ubicadas en el ángulo sureste del campo, concentraba la mayor parte de los animales y de la inversión, sin dudas por tratarse del lugar mejor protegido de toda la propiedad por la presencia del recodo del río Uruguay. Además de ello, era el más cercano al mercado de Buenos Aires y el de más antigua ocupación. La inversión en ganado, principal activo inventariado, ocupa el 45% del valor total. Prepondera muy claramente el vacuno alzado o disperso, a pesar de la fuerte inversión en corrales, lo cual refleja los severos problemas de control por efecto de la escasez y carestía de la mano de obra y la presencia de monte, potenciados por la existencia de una fuerte sequía en esos años. El ganado, en busca del agua que faltaba en los arroyos, se refugiaba en las áreas bajas, las cuales a su vez se encontraban a menudo cubiertas de bosques, volviéndolo arisco, dificultando aún más las tareas de recogida y provocando el aumento de los animales “orejano” o sin marca.¹⁹

La proporción de equinos (1 por cada 5 vacunos de rodeo en 1800) parece pensada fundamentalmente para el control del vacuno, aun cuando exista una escasa proporción de ovinos y una aún mucho menor de mulares. Esta circunstancia indica los mercados a los que se dirigía la producción de la estancia: entre marzo de 1801 y octubre de 1804, sobre un total de ventas por 13.881 pesos, los cueros y el sebo de procedencia vacuna constituyeron el 96% del total, con 10.587 y 2.765 pesos respectivamente. Los animales en pie, que en otro tiempo eran enviados en grandes hatos hacia los pueblos de las Misiones, sólo dieron cuenta del 1% del total, enajenados en su totalidad en las cercanías de la estancia.²⁰

Esta estructura de inversión del capital, determinada por la orientación mercantil, implicó formas específicas de organizar el espacio y el ciclo productivo. En primer lugar, vemos que la carga animal por hectárea es sumamente baja, inferior a todas las estimaciones de la época. Mientras que la estancia de García de Zúñiga tiene una carga ganadera por hectárea de 0,23 animales, las generales para el área muestran índices mucho mayores, que van de 0,49 a 0,89.²¹

¹⁹ Ver al respecto el Informe de prueba de Esteban Justo García de Zuñiga, Gualaguaychú, mayo de 1798, en pleito de éste con Fernando Linera, AGN IX 41-3-4, Tribunales, G18, expediente 8, fs. 92 r. y v.

²⁰ “Quaderno 3o...”, cit, fs. 308 r.

²¹ En caso de construir una unidad ganadera según las estimaciones del censo provincial de Buenos Aires de 1881, encontraremos que la misma sería de 0,22 por hectárea. Para este cálculo y los posteriores sólo tomaremos la superficie útil y no los anegadizos y montes. Miguel Lastarria, **Colonias orientales del Río Paraguay o de la Plata**, Buenos Aires, Cía. Sud-Americana de Billetes de Banco, 1914, pp. 184-185; José M. Jurado, “La estancia en Buenos Aires”, en **Anales de la Sociedad Rural Argentina**, Buenos Aires, Sociedad Rural Argentina, vol. IX, ns. 2, pp. 34 y ss., 1875. Las estimaciones del censo de Buenos Aires de 1881 fueron consideradas por Amaral preferibles a otras de la época; según las mismas, un vacuno equivale a: 1 cerdo; 8 ovejas; o 0.8 equinos, mulares o burros. [Diego G. De la Fuente (dir.)] **Censo general de la Provincia de Buenos Aires..., verificado el 9 de octubre de 1881**, Buenos Aires, Imprenta de El Diario, 1883, p. lviii; Samuel Amaral, *The Rise...*, op. cit., p. 110.

Cuadro 2. Carga ganadera por hectárea en la estancia de Pedro García de Zúñiga, 1800.

Vacuno manso	0,08
Vacuno alzado o disperso	0,12
Ovinos	0,01
Equinos	0,02
Porcinos	0,01
Mulares	0
Total de animales	0,23
Unidad ganadera (vacuno)	0,22

De cualquier forma esto debe relacionarse con la distribución del rebaño y de los trabajadores. En 1800 existía una dotación de 29 hombres, lo que significa aproximadamente 428 vacunos de rodeo por cada uno, o casi 600 animales de cualquier clase. Algunas estimaciones de la época indican que esta proporción era bastante baja, y además el dictamen del síndico Juan Carlos Wright hace hincapié en esa circunstancia para evaluar aprobatoriamente la eficiencia de la empresa durante la gestión de los albaceas. Debe tenerse asimismo en cuenta la importante cantidad de ganado alzado, el cual era también objeto de faenas y por tanto demandaba trabajo.²²

Según hemos mostrado en otro trabajo, a inicios del siglo XIX la estancia de Pedro García de Zúñiga contrató alrededor de un 20% de su fuerza de trabajo entre la población nacida en el lugar o con residencia prolongada en el mismo.²³ Esto indica el peso relativamente significativo de la mano de obra “flotante” (peones migrantes), lo que, como es natural, introducía factores de riesgo en el esquema productivo, en razón de la alta sensibilidad de los flujos migratorios de mano de obra a los cambios en las condiciones de la oferta local de brazos. Para reducir esa inestabilidad y también los costos, la tendencia a la formación de planteles de esclavos era al parecer bastante marcada en las grandes explotaciones.²⁴

El estado de resultados elaborado por los albaceas testamentarios abarca el período 1º de noviembre de 1800 a 25 de marzo de 1804; durante el mismo se obtuvo una ganancia bruta de 2.036 pesos, resultado de la diferencia entre ingresos corrientes por 13.881 y gastos por 11.845. Anualizada, esa ganancia nos daría una renta sobre el capital inicial (44.333 pesos) de alrededor de un 1.3%. Si adicionamos la capitalización entre los inventarios inicial y final (consistente sobre todo en incremento de las haciendas) encontraremos que la tasa de beneficio anual ascendería al 5%, es decir muy similar a la tasa de interés corriente en la época, una situación de equilibrio que sin embargo no

²² Félix de Azara, *Memoria sobre el estado rural del Río de la Plata*, Buenos Aires, Bajel, 1943, p. 8; pero las estimaciones de Aguirre parecen más apropiadas. Juan F. Aguirre, “Diario del capitán de fragata de la Real Armada...”, en *Revista de la Biblioteca Nacional*, ts. 18 y 19, Buenos Aires, 1949-50, t. III, p. 189.

²³ Ver Julio Djenderedjian, “Producción y trabajo en perspectiva comparada: la mano de obra en dos grandes empresas agrarias del litoral argentino a fines de la época colonial”, ponencia presentada en el **XIII International Economic History Congress**, Buenos Aires, julio 2002.

²⁴ Es lo que ocurría por ejemplo en la estancia de Esteban García de Zúñiga, hermano de Pedro, muy similar en extensión y producción, donde sin embargo existía en 1803 un plantel de 61 esclavos. AGN, Sucesiones 5901, fs. 43 r. y ss.

tardaría en trastocarse.²⁵ En el siguiente esquema hemos resumido los datos fundamentales de ingresos y egresos, para obtener un índice de utilidad bruta (ingresos sobre egresos) capaz de ser comparado con los registros posteriores.

Cuadro 3. Potrero de San Lorenzo. Ingresos y gastos, 1 de noviembre de 1800 a 25 de marzo de 1804²⁶

Entradas		
Ventas en BA		
Cueros		10.587
Sebo		2.765
Grasa		34
Jabón		75
Ventas locales		
Ganado en pie		199
Jabón		163
Ventas a empleados de la estancia		
Jabón		59
Salidas		
Salarios		
Mensuales		7.373
Ropas, tabaco y jabón entregados a los esclavos		681
Manutención, alimentos y bebidas		227
Servicios pagados a destajo		456
Porcentaje del maestro jabonero		333
Gastos generales		403
Gastos de comercialización		1.428
Impuestos		944
	13.881	11.845
Ingresos s/gastos:		1,17

Nuestro índice, de 1,17 es apenas inferior a la rentabilidad anual sobre el capital; el mismo, y el peso de los gastos de comercialización e impuestos, nos definen a una empresa con un relativo equilibrio económico que podemos considerar exitoso, marcado sin embargo por el estigma de altos costos de transacción y de acceso al mercado, propios del contexto de fines de la época borbónica anterior al comercio libre. La circunstancia de tener que realizar en el puerto de Buenos Aires la amplia mayoría de su producción es otra consecuencia de ese contexto: la falta de alternativas mercantiles, o el costo sin dudas mayor aún de encararlas, definían claramente los límites de las estrategias gerenciales,

²⁵ Julio Djenderedjian, *Economía y sociedad...*, op. cit. cap. 5.

²⁶ AGN, Sucesiones, 5899, Pedro García de Zúñiga, "Quaderno 3o...", fs. 233 r. y ss.; valores en pesos de plata de 8 reales.

cuyos resultados convergían de ese modo con los de los otros negocios de base urbana propios de la época. Si las había, en todo caso la empresa se vio impedida de aprovechar las posibilidades de un contacto más directo y lucrativo con el mercado internacional.

La gestión del potrero de San Lorenzo hacia mediados del siglo XIX

En 1800, a la muerte del doctor García de Zúñiga, la estancia del Potrero y sus demás bienes pasaron a poder de su cuñado Juan Ignacio de Elía, quien lo sobrevivió poco tiempo, por lo cual finalmente heredó los bienes su hijo, Ángel Mariano de Elía. Éste debió defender sus derechos a la estancia ante los numerosos intrusos que poblaban los lindes de la misma, los cuales eran personajes muy encumbrados de la política local.²⁷ El pleito, entablado hacia 1808, no debió de tener resolución a causa de los disturbios revolucionarios que afectaron duramente a la región y en medio de los cuales la familia Elía parece haber tenido que abandonar su propiedad, al menos temporalmente. Ángel falleció en 1822; por lo cual su viuda Isabel Alzaga se presentó tres años después ante las autoridades entrerrianas, a efectos de recuperar la posesión del campo, la que obtuvo en 26 de agosto de 1827.²⁸

Los tiempos revolucionarios, con numerosos ejércitos luchando en estos territorios y apropiándose y destruyendo los bienes rurales, dejaron a la propiedad prácticamente en ruinas. Los edificios quedaron inhabitables, los ganados desaparecieron y las tierras fueron ocupadas por aun más intrusos.²⁹ El lucro cesante de ese negro período es incalculable, sobre todo porque, como es sabido, la apertura externa traída por la revolución significó crecientes y fructíferas oportunidades para la producción ganadera rioplatense. En lo que respecta al devastado territorio entrerriano, sin dudas esas oportunidades existieron, no sólo durante la liquidación de *stocks* propia de los tiempos de guerra sino aun una vez que fue posible pensar en reconstruir esos planteles devastados.³⁰ Entre otras cosas, el aumento en los precios de la tierra que se percibe en forma fragmentaria en las fuentes de la época es un indicio de esa situación.

Isabel recomenzó penosamente los procesos productivos, ayudada por sus ocho hijos, en especial Nicanor, Máximo e Isaías, quienes con el tiempo iniciaron sus propios rebaños. Para la familia, como había ocurrido con Pedro García de Zúñiga, la estancia del Potrero era el bien principal de una fortuna considerable en su época, invertida por otra parte en un rubro con muy buenas perspectivas de expansión; sin embargo, los problemas inherentes a los difíciles tiempos que les tocó vivir y el casi permanente estado de

²⁷ César B. Pérez Colman, **Historia de Entre Ríos, época colonial (1520-1810)**, Paraná, Imprenta de la Provincia, 1935-1937, t. III, pp. 285-288; sobre algunos de estos notables de la época ver María del C. Miloslavich de Alvarez, **Hace un largo fondo de años. Genealogía uruguayense**, Concepción del Uruguay, s/e, 1988, pp. 133; 202.

²⁸ César B. Pérez Colman, *Historia...*, op. cit. t. III, p. 289.

²⁹ Según Lucio Mansilla, existían en Entre Ríos, la víspera de la emancipación, nada menos que dos millones y medio de cabezas de ganado vacuno, de las que sólo quedaban poco más de 40.000 en 1823. Lucio Mansilla, "Noticias estadísticas de la Provincia de Entre Ríos", en Juan J. M. Blondel, **Almanaque político y de comercio de la ciudad de Buenos Aires para el año 1826**, Buenos Aires, De la Flor, 1968 (reed.), p. 263.

³⁰ Ver al respecto Julio Djenderedjian, "Buenos negocios en tiempo de guerra: el comercio de cueros en el litoral según las cuentas de Cipriano de Urquiza, 1816-1820", en **Anuario IEHS**, Tandil, 17, 2002, pp. 241-259.

conflicto en que se vio envuelto el territorio durante las décadas de 1830 a 1840 complicaron y obstaculizaron el proceso productivo y la obtención regular de ganancias. La recapitalización se volvió especialmente ardua en momentos en que la falta de animales había hecho subir sus precios a niveles astronómicos y la mano de obra escaseaba en forma más aguda que nunca por el fin de la esclavitud y el reclutamiento de los hombres para los ejércitos. Asimismo, en esos años la tasa de interés del dinero alcanzaba cotas antes nunca vistas, fruto de la inestabilidad financiera y monetaria pero también de la demanda de fondos para nuevas empresas productivas.³¹

En ese nuevo contexto se intentaron estrategias novedosas: una parte de la estancia fue arrendada ante la dificultad de ponerla en producción, para aprovechar así la creciente valorización de la tierra y hacerse de entradas líquidas fijas. Los contratos establecían que los arrendatarios debían efectuar determinadas mejoras en el campo, con lo que los propietarios esperaban lograr un cierto grado de reconstrucción de la unidad productiva sin incurrir en fuertes dispendios de capital. De todos modos se continuó la actividad ganadera en parte de la estancia, para operar lo cual se gestionaron préstamos. Buena parte de los mismos fue provista por la propia Isabel, a fin de evitar los altos costos financieros del mercado abierto de la época.

Asimismo, desde 1848 la empresa tomó un nuevo rumbo al ser transformada en una sociedad por acciones. El contrato societario estipulaba que la mitad de las mismas corresponderían a Isabel y el resto a sus hijos, quedando Isabel como encargada del manejo del establecimiento, pudiendo nombrar administrador y debiendo presentar balance cada seis meses. La mitad de las utilidades se reservaría para constituir un fondo de amortización, previéndose con él cancelar las deudas existentes.³² En el contrato, la estancia del Potrero de San Lorenzo figura con un valor de inventario total de 312.000 pesos fuertes, que dieron origen a 312 acciones, y que se dividían en 144 en campos, montes y poblaciones, y 168 en ganados de diversas especies.³³

La nueva gestión, desde entonces por decisión de los accionistas estuvo comandada por Don Máximo Elía, se caracterizó por un audaz intento de *resizing*: por lo cual entre 1848 y 1850 se construyó y puso en operación un saladero, marcando la adecuación de la explotación a los nuevos tiempos.³⁴

Para entonces la estancia fue constituyendo una unidad con un renovado entramado de gestión productiva y de actores sociales. Hacia 1849 el potrero como gran establecimiento rural contaba con una organización interna dividida en cinco sub-estancias, maquinaria de vapor y saladero, y cuatro sub-estancias arrendadas. En el caso

³¹ Alrededor del 22% mensual en promedio entre 1829 y 1846 sobre moneda corriente, mientras que la pérdida de valor de la misma con respecto al peso fuerte sólo alcanzó el 15% promedio en el mismo período. Ver al respecto Miron Burgin, **Aspectos económicos del federalismo argentino**, Buenos Aires, Solar-Hachette, 1975, p. 335; Juan Álvarez, **Temas de historia económica argentina**, Buenos Aires, El Ateneo, 1929, vs. locs.

³² La partición societaria se correspondía con las normas de herencia de la época, por lo cual la estructura productiva continuaba unificada, evitándose la dispersión del capital.

³³ “Copia del testimonio de Escritura y contrato celebrado entre la Sra. Da. Isabel de Alzaga y sus hijos en Buenos Aires, a 3 de febrero de 1848”. En AGN, Sucesiones 3522, Alzaga de Elía, Isabel.

³⁴ Entendemos aquí por *resizing* al proceso de cambio de escala cuantitativa y/o cualitativa de una empresa hacia un estrato más acorde con los recursos y las posibilidades mercantiles ofrecidas en un momento dado, con miras a aprovecharlo más plenamente.

principal de la sub-estancia residía la propietaria mayor, doña Isabel, y su hijo, apoderado y gerente, Máximo Elía. Junto a ellos se encontraba un capataz inglés y su familia, así como un conjunto de esclavos para las tareas domésticas, jornaleros y peones. El vapor-saladero y las sub-estancias y puestos de las restantes unidades internas estaban al mando de Máximo Elía, contando con el asesoramiento especializado del francés Francisco Deschamps y del porteño José María Baraña. Entre sus empleados figuraban capataces, peones y jornaleros criollos (entrerrianos, correntinos, orientales y paraguayos) pero también ya estaba presente un número importante de europeos y norteamericanos, como Ambrosio Langué, Enrique Bodrich, Juan Estivenson [sic], Nicolás Fuerme, Silvestre Beltrán, Juan Nit, Ricardo Thompson, Juan Vieres, y otros que sin duda aportaron sus conocimientos para la operación del saladero así como en tareas de carpintería, herrería, maquinaria, velería, y en las tareas rurales vinculadas sobre todo a la expansión del lanar. Para entonces, en conjunto, el potrero llegó a tener un personal compuesto por 2 administradores, 8 capataces y más de 50 peones y jornaleros. Asimismo existían chacareros, esclavos, postillones, y un gran número de agregados, que aparte de las tareas ganaderas y el saladero estaban vinculados a las actividades de las chacras, hornos de ladrillo, postas y pasos de caminos y puentes.³⁵

Finalmente se encontraban las unidades arrendadas a otros empresarios, como doña Josefa Pudiza quien estaba al frente de la sub-estancia “Larrea” con un capataz, 5 peones y 5 agregados; o don Juan Alexander, de nacionalidad escocesa, de 60 años, quien manejaba como arrendatario una sub-estancia de 4 leguas para la explotación de ovinos. Para las tareas contaba con el trabajo de su grupo familiar y de otros pastores ingleses como Guillermo Robertson e irlandeses como Carlos Down y su familia. Asimismo Juan Langdon arrendaba una sub-estancia en la “isleta” que contaba con un mayordomo, un capataz y seis peones.³⁶

De todos modos, los resultados de esa empresa no fueron satisfactorios. El balance presentado a la sociedad propietaria en 31 de diciembre de 1850, y que abarca el período desde el 1º de agosto de 1848 hasta la fecha de la rendición, arrojó una ganancia bruta de 940 pesos bolivianos, sin contar los pagos por amortización de deudas ni los ingresos de nuevos préstamos; esa cifra, anualizada, nos daría 374 pesos, o apenas un 0.09% de renta sobre el capital inicial de 312.000 pesos fuertes.³⁷ Aun cuando a esa cifra agreguemos la capitalización correspondiente a la construcción del saladero (12.193 pesos

³⁵ Archivo Histórico y Administrativo de Entre Ríos (en adelante AHAER), Censo de Entre Ríos, 1849, Sección Potrero de San Lorenzo.

³⁶ Ibid.

³⁷ AGN, Sucesiones, 3522, Alzaga de Elía, Isabel, Cuerpo 3. Si se toman los pagos de intereses y capital de deudas y los ingresos de fondos financieros frescos, el saldo sería déficit en vez de ganancias. El peso boliviano, de 20 gr. (conocido por de 400 granos) y 900 milésimos, de plata feble, corría como moneda local en Entre Ríos hasta las últimas décadas del siglo XIX. Fue valuado a entre 0.65 y 0.79 centavos de peso fuerte (el antiguo peso de plata español) entre 1874 y 1879 tanto por el Banco de la Provincia de Buenos Aires como por el Provincial de Santa Fe. Juan Álvarez, *Temas...*, op. cit., pp. 110-111; 115-118.

bolivianos), la resultante tasa de beneficio anual sólo llegaría al 1.7%, muy lejos del costo del dinero.³⁸ Los datos de ingresos y egresos figuran en el cuadro siguiente.

Cuadro 4. Potrero de San Lorenzo. Ingresos y gastos, 1 de agosto de 1848 a 31 diciembre 1850 (en pesos bolivianos)³⁹

Entradas	
Ventas en BA	27963
Ventas locales	
Ganado en pie	743
Cueros, carne salada y fresca, sebo, etc.	14985
Maderas	1636
Arrendamientos	2312
Salidas	
Salarios	
Mensuales y jornales de la estancia	17930
Idem del saladero	3695
Reparaciones	3057
Corte y acarreo de maderas	1900
Gastos generales	1664
Construcción del Saladero	9030
Equipamiento del Saladero	3163
Gastos de comercialización	1142
Impuestos	4406
Gastos generales del saladero	712
	47639
	46699
Ingresos s/gastos:	1,02

Como vemos, el índice de utilidad bruta no es demasiado menor al de tiempos de Pedro García de Zúñiga, pero lo fundamental es que la situación, el contexto y los factores han variado sustancialmente. En primer lugar, los altos costos de comercialización e impuestos de tiempos coloniales han descendido proporcionalmente a casi la mitad, en lo que sin dudas ha tenido un papel relevante tanto el proceso de apertura externa como la circunstancia de que ahora las ventas locales, aun sin llegar a alcanzar a las efectuadas en el puerto de Buenos Aires, son proporcionalmente mucho más importantes que antes. En ello tuvo un papel fundamental la construcción del saladero, que significó la creación de demanda local y la posibilidad de ofrecer un abanico mayor de mercaderías terminadas

³⁸ No poseemos inventarios al inicio y al final de los estados contables, por lo que no podemos calcular el proceco del ganado. De todos modos, dada la actividad del saladero y la necesidad de fondos, no parece probable que se haya reservado parte importante del *stock* para capitalización, hipótesis que apoyan las magras compras del año 1851.

³⁹ AGN, Sucesiones, 3522. Alzaga de Elía, Isabel. Cuerpo 3, fs 32 a 33 v.

a menores costos para los exportadores. La propia entidad del negocio ha comenzado a cambiar: los valores mismos manejados son casi tres veces más grandes que a inicios del siglo, lo cual, junto con parte al menos de la valorización del ganado, refleja la dimensión de las nuevas oportunidades ofrecidas por el acceso al mercado mundial. Por último, la mano de obra continúa constituyendo, como anteriormente, la erogación principal.

De manera entonces que con la constitución de una nueva gestión y la ingente inversión de capital en el establecimiento del Potrero se afectaron gravemente las finanzas de la empresa: los costos de construcción y equipamiento del saladero implicaron la toma de nuevo endeudamiento, que derivó en varios ejercicios con déficit. Luego de intentar infructuosamente remontarlos (para lo cual incluso doña Isabel gestionó y obtuvo un préstamo del gobierno entrerriano por 4.000 pesos bolivianos), la baja utilidad de la estancia y las desavenencias entre los miembros de la sociedad familiar llevaron a la venta del establecimiento al general Justo José de Urquiza.⁴⁰

Una vez en manos de su nuevo dueño (y descontando una porción de 13.655 hectáreas que quedó en poder de Genaro de Elía, quien se resistió a desprenderse de su parte) se elaboró un inventario de las existencias. La tierra fue entonces valuada en 120.000 pesos bolivianos; su valor se había casi multiplicado por cuatro desde 1800, constituyendo ahora el bien principal del establecimiento. Sin dudas, aún se sentían los efectos de la descapitalización de la primera mitad del siglo: la cantidad de animales había descendido bastante, contándose sólo 17.030 cabezas, de las cuales 9.942 vacunos. El vacuno ocupaba el 80,4% del valor total del ganado, siendo todavía ampliamente predominante; el ovino, en cambio, sólo tenía el 4,9%, inferior aun a los equinos (con el 10,3%).⁴¹ De cualquier forma no se trataba de objetos llanamente comparables: también el precio promedio de los animales había aumentado, decuplicando cómodamente el valor de media centuria atrás.

De todas formas, la carga ganadera por hectárea era aun más baja que en tiempos de Pedro García de Zúñiga: con un promedio de 0.09 unidad ganadera por hectárea, tanto ésta como las relativas a cada tipo de animal habían descendido con respecto al inicio del siglo, con la excepción relativa del ovino, que pasó del 0,01 al 0,03.

⁴⁰ Sobre los bastante insólitos préstamos del estado entrerriano a particulares en los años finales de la década de 1840 ver Julio Victorica, **Urquiza y Mitre. Contribución al estudio histórico de la organización nacional**, Buenos Aires, Librería Nacional J. Lajouane & Cía., 1906, p. 5; también, listas de beneficiarios de préstamos del gobierno entrerriano en AHAER, Libros Suelos, “Cuenta corriente de deudores por cantidades prestadas”, 1861.

⁴¹ Archivo del Palacio San José (en adelante APSJ), caja 140, carpeta 200, Inventario de las existencias del establecimiento “Potrero”, 1855, sin foliar.

Cuadro 5. Carga ganadera por hectárea en la estancia del Potrero, 1855⁴²

Vacunos	0,07
Ovinos	0,03
Equinos	0,01
Mulares	0
Burros	0
Total de animales	0,11
Unidad ganadera (vacuno)	0,09

En efecto, había comenzado a relativizarse la antigua especialización en torno al vacuno. Los ovinos daban cuenta entonces de casi el 25% del rebaño, aunque se trataba fundamentalmente todavía de animales no refinados, lo que se reflejaba en su valor, que no era proporcional a su importancia numérica. De todos modos la introducción del ovino en el Potrero era un fenómeno poco intenso si lo comparamos con otra explotación muy cercana, pero dirigida con un criterio más innovador. La estancia *Las Cabezas*, de Diego Black, situada en Gualeguaychú, en 1859 poseía 35.000 ovejas divididas en majadas de 2.000 animales, cada una a cargo de un puestero; pocos años más tarde, las mismas habían aumentado a 60.000, siendo la mayoría una buena cruce de Merino con Romney Marsh. En contraste, sólo había allí unos 10.000 vacunos, principalmente criollos, destinados al mercado saladerista.⁴³

Si bien no contamos con detalles de los animales vacunos alzados y de rodeo, estos últimos parecen haber aumentado sustancialmente su proporción, si hemos de guiarnos por el incremento de sus valores (no es probable que ese mayor valor se debiera todavía a modificaciones genéticas de importancia). Todo esto nos indica, por un lado, la dimensión de las buenas condiciones ofrecidas por los mercados externos para la colocación de la producción ganadera; pero, además, nos muestra las dificultades en la difusión del ovino refinado en una gran explotación, así como el lento aunque persistente proceso de mejoramiento ligado a una utilización más intensiva del vacuno en torno al saladero. Como se sabe, estos establecimientos apuntaban a un aprovechamiento integral del animal, que exigía condiciones físicas distintas de las vigentes a inicios del siglo XIX, un engorde mayor y cueros de más aptitud para la salazón, aun cuando no se tratara todavía de razas mejoradas.⁴⁴

La fuerte necesidad de capital que debió hacer falta para poner en marcha todos estos cambios y operarlos en una estancia de la magnitud de la que nos ocupa aquí, sobre

⁴² A la superficie útil calculada para 1800 (162.060 hectáreas) se detrayeron las 13.655 hectáreas correspondientes a la estancia Cupalén, de Genaro de Elía, que nunca perteneció a Urquiza. Por desgracia la fuente no detalla cuánto ganado era de rodeo y cuánto alzado.

⁴³ Sobre el caso ver Eduardo Míguez, *Las tierras...*, op. cit., p. 39; también Manuel Macchi, **El ovino en la Argentina**, Buenos Aires, Macchi, 1974, p. 23.

⁴⁴ Es bueno recordar que en Buenos Aires, hacia 1854, ya más de la mitad del rebaño ovino total es mestizo. Ver Osvaldo Barsky y Julio Djenderedjian, **La expansión ganadera hasta 1895**, Buenos Aires, Siglo XXI Editores-Universidad de Belgrano, 2003.

todo en las condiciones de la época, aclaran en cierta medida el proceso de concentración de riqueza operado en la figura de Justo José de Urquiza. Las tasas de interés rondaban el 20-25% anual sobre papel moneda y el 12-15% sobre el metálico entre fines de la década del '40 y la primera mitad de la siguiente. Por tanto, sólo quien poseyera un amplio respaldo de capital propio podía encarar el costoso proceso de reconversión productiva imprescindible para modernizar una empresa de esta magnitud y mejorar, a mediano plazo, sus márgenes de rentabilidad.⁴⁵ Márgenes que se mantuvieron magros durante la última etapa de la administración de la familia Elía, circunstancia esperable en todo proceso de *resizing*.

Conclusiones

El caso del Potrero a mitad del siglo XIX en Entre Ríos nos permite sacar algunas conclusiones significativas sobre los límites y fracasos que encontraron las empresas rurales en la transición hacia la modernización productiva en el Río de la Plata. Por una parte, muestra que esta gran estancia no estuvo aislada de su contexto local y regional, experimentando cambios significativos en sus formas de organización y de explotación. Lo cual estuvo relacionado tanto con las sucesivas respuestas que ocurrieron en las escalas micro a fin de adaptarse a las principales transformaciones macroeconómicas y sociales de la época, como a las perspectivas de acceso a los distintos mercados abiertos al ataque comercial. En segundo término comprobamos que los empresarios tuvieron una racionalidad que no siguió patrones de explotación estáticos, sino que trataron de estar acordes con la evolución de los costos relativos de los factores productivos, al mismo tiempo que intentaron aprovechar dinámicamente las mutaciones operadas en la demanda ultramarina. Sin embargo, y a pesar de controlar estrechamente la evolución de sus negocios, sus resultados fueron magros e incluso, en el caso de los Elía, puede hablarse de fracaso.

En función de lo señalado, operaría aquí lo postulado por aquellas interpretaciones para las cuales la gestión del desarrollo rural se basó en un aprovechamiento intensivo de los factores de producción más baratos, lo cual, por una parte, marcaría la racionalidad y viabilidad de su gestión, pero, a la vez, explicaría los límites y la vulnerabilidad que habría de encontrar en sus márgenes de competitividad a mediano plazo. Es decir que el éxito o el fracaso empresario no estarían sólo determinados por el grado de concentración de los factores de producción, sino sobre todo por la evolución de los precios relativos de cada uno de esos factores. En un contexto de alta incertidumbre institucional, los márgenes de ganancia podían verse amenazados por cambios abruptos en las condiciones de disponibilidad de los factores, lo cual podía generar tasas de riesgo demasiado altas como para sostener los negocios.

Así, si inicialmente las estrategias giraban en torno a limitar la inversión de capital y los costos de la mano de obra, lo cual resultaba muy adecuado en un contexto de ganadería extensiva con bajos precios de la tierra, con la aparición de la guerra y sus efectos sobre la oferta de trabajadores, y el aumento de los precios del ganado en razón

⁴⁵ Tasas de interés de la época (descuento de documentos) en Octavio Garrigós, **El banco de la Provincia**, Buenos Aires, Pablo E. Coni, 1873, pp. 245 y ss.; Miron Burgin, Aspectos..., op. cit., p. 335.

de nuevas oportunidades comerciales producto en gran medida del inicio del negocio saladeril, aquellas estrategias debieron ser replanteadas. Es más: la escala operativa que era el resultado de ellas habría de obligar hacia la mitad del siglo a sostener una tasa de inversión proporcionalmente mucho más intensa que nunca para enfrentar el proceso de transformación. Ese mismo aumento en la inversión, por las condiciones productivas de la época, exigía asimismo aumentos paralelos en la demanda de trabajo, y tareas más especializadas, con un costo mayor. De manera que a pesar de incursionar en nuevos patrones de inversión, la gran estancia enfrentó serios desafíos para alcanzar éxito.

Como sabemos, la gran estancia tardo-colonial intentaba ser autosuficiente, produciendo parte de sus propios insumos, para recurrir lo menos posible al mercado. Utilizaba sustancialmente el factor más barato, la tierra, para organizar una producción pecuaria extensiva destinada a la exportación de cueros para el mercado atlántico, complementándola con la venta al pie de la estancia y otros bienes secundarios volcados al mercado local. En esta etapa lo más costoso resultaba la mano de obra y las sucesivas intermediaciones para alcanzar el mercado, los cuales representaron los mayores escollos a superar para obtener márgenes razonables de rentabilidad. Precisamente por ello García de Zúñiga destinó parte de sus capitales a la compra de esclavos que amortiguaran los costos del trabajo, y procuró, con medios de transporte propios, dar una salida más fluida al tráfico para alcanzar los mercados intermediarios con ultramar. Pero de todos modos el marco regulatorio propio de la época colonial constituía un límite a esa rentabilidad, obligando a concentrar las operaciones en un puerto con altos costos operativos, aun cuando éste fuera preferible a otras opciones de mayor riesgo. Por todas esas circunstancias, la tasa de ganancia tendía a converger con la de otros negocios más conservadores de base urbana, siendo similar al costo del dinero.

Con la llegada de la era republicana los pulsos de demanda del mercado atlántico beneficiaron a los productores pecuarios, al tiempo que el libre comercio reduciría el 20% en concepto de costos de comercialización e impuestos que figuraba en el total de gastos que hasta entonces tenían los bienes del Potrero para acceder al mercado exterior. Pero a pesar de ello otros factores hicieron que esta empresa no pudiera adecuarse sencillamente a los nuevos tiempos, y le costara encontrar buena rentabilidad en un contexto de creciente competencia, alta inestabilidad, ascendente costo de los factores y precariedad de los arreglos productivos en medio no sólo de una coyuntura de guerra sino también de la aparición de nuevos actores bien dotados para las nuevas pautas productivas.

La inestabilidad institucional y la ausencia de un mercado de capitales fueron sin duda las mayores dificultades para reorganizar la producción en esta etapa. Por ello, los *stocks* pecuarios diezmos por la conflictividad y la persistencia de altos costos laborales llevaron a los Elía, en las dos décadas posteriores a la Revolución, a intentar nuevas respuestas estratégicas basadas en la búsqueda de ingresos más bajos pero más seguros en el arriendo de parte considerable de la explotación. Sin embargo, desde los años 1840, cuando los pulsos de la demanda pecuaria crecieron en forma importante y los saladeros comenzaron a multiplicarse, los Elía intentaron obtener nuevamente provechos mayores reformulando sus estrategias de explotación, ofreciendo un abanico más completo de bienes terminados en puertos locales, para así independizarse del oneroso *entrepôt* porteño y aprovechar mejor la demanda.

La adopción de una forma societaria permitió por un lado mantener unificados el patrimonio y la gestión de la empresa que, puesta a cargo de un gerente familiar innovador, emprendió un intenso proceso de reconversión. Se instaló un saladero con la finalidad de dar mayor valor agregado a la producción pecuaria, integrando en la explotación ganadería vacuna y ovina para obtener así una tasa más alta de aprovechamiento por unidad, diversificando a la vez la materia prima y no dependiendo tan exclusivamente del vacuno. A partir de entonces, la gestión empresarial quedó vinculada a dos ramas interrelacionadas: la producción de la estancia y del saladero. Lo cual permitió finalmente vender animales en pie, cueros vacunos, ovinos y equinos secos y salados, lana, grasa y sebo, carne procesada, huesos, cenizas, astas, cerda, además de maderas trabajadas, leña y carbón. No obstante esta importante transformación, los resultados no fueron exitosos. Este fracaso se vio determinado por la baja rentabilidad consiguiente a un período de cambios estructurales, y por el costo del dinero tomado en préstamo, necesario para las inversiones llevadas a cabo.

Pero además, el proceso de capitalización y modernización dejó visible un abanico de problemas críticos a enfrentar. Por empezar el medio biótico de la región claramente resultaba un factor limitante para que el ovino pudiera prosperar rápidamente. Aquí las pasturas no siempre eran tiernas, las depresiones del suelo creaban grandes problemas para controlar los animales y las majadas estaban sujetas a una alta tasa de mortandad, por la mayor humedad relativa ambiente y las epidemias. Por ello mismo, la carga ganadera ovina era relativamente magra. A pesar de unos tímidos inicios, la mestización recién podría implementarse plenamente en la década de 1860. La producción de vacunos alcanzó mejores niveles en animales de rodeo; no obstante, su tasa de carga ganadera tampoco pudo aumentar, manteniéndose en un carácter aún más extensivo que en el período tardo colonial.

Los bajos índices de utilidad bruta nos señalan la subexplotación de factores y la imposibilidad de sostener el endeudamiento contraído, el cual estaba en función del tamaño de la empresa pero no del capital genuino que ésta poseía. De este modo, la conjunción de alto endeudamiento, baja rentabilidad y altos costos operativos determinaron que la familia Elía desistiera de continuar adelante con la explotación, vendiéndola en 1852 al principal capitalista y líder político de la región, Justo José de Urquiza. En manos del caudillo, la profundización de las nuevas condiciones operativas del Potrero, ya experimentadas tempranamente por los Elía, marcarían la consolidación de la integración estancia-saladero, ahora en un entramado de capital de mucha mayor envergadura que antaño. No obstante lo cual, finalmente durante las décadas de 1870 y 1880 el rumbo signado por un nuevo ajuste de las escalas productivas rurales se plasmaría en la parcelación de esta gran estancia, emergiendo en ella establecimientos medianos y emprendimientos de colonización.

Es decir que, aun a largo plazo y a pesar de haber solucionado el problema del financiamiento, la gran explotación no podía sostenerse. En esencia, las características del manejo operativo en las nuevas condiciones eran demasiado complejas como para mantenerlas integradas en una empresa de tamaño envergadura, necesitando una gestión mucho más versátil y especializada que antaño para hacer frente a los desafíos de un medio que presentaba dificultades particulares para el desarrollo de esas nuevas actividades.