

FAMILIA, EMPRESA Y ENTORNO EN EL SUR PAMPEANO

CICLO VITAL DE UNA COMPAÑÍA FAMILIAR AGRARIA DURANTE EL MODELO AGROEXPORTADOR (GEDDES HERMANOS, 1895-1931)

FAMILY, COMPANY AND ENVIRONMENT IN THE SOUTHERN PAMPAS. THE LIFE CYCLE OF AN AGRARIAN FAMILY BUSINESS DURING THE AGRO-EXPORT MODEL (GEDDES HERMANOS, 1895-1931)

Florencia Costantini¹

Palabras clave

Familia,
Empresa,
Historia agraria

Resumen

La reconstrucción del ciclo vital de una empresa familiar en el sur pampeano permite reflexionar acerca de sus limitaciones y potencialidades en el contexto de expansión de la frontera productiva. A partir de un estudio de caso, el artículo ofrece un análisis sobre las vinculaciones entre familia, empresa y entorno a partir del examen de la participación familiar, las relaciones con el entorno empresarial y la forma en que ello fue mutando en el tiempo al calor de los cambios en el sector rural. Argumentamos que la empresa familiar Geddes Hermanos habría encontrado posibilidades de expansión debido a los diferentes tipos de vínculos –entre comercializadores, vecinos y allegados– que habrían resultado claves para la combinación de actividades agrarias y comerciales en un territorio “nuevo”. Esto permitió ampliar las escalas de producción hasta la década de 1920, cuando las nuevas condiciones internas de la empresa y las externas a ella obligaron a reconfigurar las relaciones entre la firma y la familia para asegurar la supervivencia patrimonial de esta última, incluso aunque no involucrara la amplia empresa familiar.

Key words

Family,
Business,
Agrarian
History

Abstract

Through a case study of a family business in southern Pampas, we can gain insights into the potential and limitations of such enterprises in the expansion of the productive frontier. This article examines the links between family, business, and environment by exploring family participation, relationships with the business environment, and how these have evolved in response to changes in the rural sector. Our analysis suggests that Geddes Hermanos would have had opportunities for expansion due to the various links –with marketers, neighbours, and relatives– that facilitated the combination of agricultural and commercial activities in a “new” territory. This allowed for an increase in production until the 1920s, when new internal and external factors necessitated a reconfiguration of the relations between the firm and the family to safeguard the family’s wealth, even if it meant a departure from the wider family business.

Received

23-11-2023

Accepted

23-4-2024

1 Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas / Universidad Nacional del Sur, Departamento de Humanidades, Centro de Estudios Regionales “Prof. Félix Weinberg”, Argentina.
C.e.: florencostantini@gmail.com.

INTRODUCCIÓN

Dentro del campo de la historia empresarial, las empresas familiares comenzaron a ser ponderadas respecto de su importancia y sus aportes a la economía, fomentando su conocimiento específico (Colli *et al.*, 2013). En Argentina, sabemos que buena parte de las empresas alrededor de la primera globalización fueron de carácter familiar (Barbero y Lluch 2015), por lo que se desprende la pregunta acerca de qué potencialidades –y limitaciones– tuvieron este tipo de firmas durante el período. Para abordar este interrogante analizaremos un caso de mediano tamaño orientado a las actividades agrarias: Geddes Hermanos (1895-1931). Esta empresa, ubicada en el sur pampeano, con casa central en la localidad portuaria de Bahía Blanca (provincia de Buenos Aires) y una escala de acción regional que involucraba el sur bonaerense, este pampeano y norpatagonia (véase figura n° 2), nos permite analizar su ciclo vital, desde su nacimiento hasta su disolución y, al mismo tiempo, posibilita aproximarnos a las características que adquirieron estas compañías en espacios geográficos sobre los cuales disponemos de poca información.

Durante el período de funcionamiento de la empresa, Argentina vivió profundas transformaciones socioeconómicas dinamizadas por el comercio exportador de productos rurales. Para la región pampeana esto implicó la consolidación social y económica de una serie de agentes como propietarios, comercializadores, grandes arrendatarios, etc. (Barsky y Gelman 2009). Para el sur este proceso reflejó singularidades, ya que la campaña de Julio Argentina Roca contra los pueblos originarios (1878-1885) habilitó un proceso de expansión de la frontera productiva, radicación de capitales y articulación de un mercado regional de tipo capitalista. En este punto, la potencialidad heurística del caso permite atender a una modalidad de empresa familiar devenida en este contexto y su desarrollo al calor de los cambios vivenciados por la economía agroexportadora. Por lo tanto, se analiza una empresa familiar de carácter híbrido, es decir, dedicada a la producción, comercialización y colonización de tierras del sur pampeano desde la perspectiva de la organización empresarial. Particularmente, nos enfocamos en la vinculación entre familia, empresa y entorno y las razones de su disolución en 1931, las que pueden brindarnos información sobre una modalidad de empresa familiar en territorios de expansión de la frontera productiva.

Nuestra hipótesis es que la empresa familiar Geddes Hermanos habría encontrado posibilidades de expansión debido a los diferentes tipos de vínculos –entre comercializadores, vecinos y allegados– que logró construir a partir de la familia que, a la par que la transformó, combinó con los objetivos empresariales y el prestigio asociado a su nombre. Estas relaciones habrían resultado clave para la combinación de actividades agrarias y comerciales en un territorio de expansión de frontera productiva, permitiendo una rápida ampliación de las escalas de producción. Empero, la década del 20 obligó a la redefinición empresarial a raíz de crecientes pérdidas ocasionadas por una combinación de factores internos (problemas en la gestión y productivos) y externos

(veleidades climáticas y baja de precios pecuarios). La empresa ensayó modalidades de reducción de su patrimonio con el fin de disminuir costos y gastos de una estructura empresarial que no generaba réditos suficientes para su supervivencia. De este modo, se redefinió la relación entre familia y negocios por fuera de la empresa y a partir de una actuación a menor escala para sortear la crisis de 1929 y sus consecuencias.

Si bien el estudio retoma conceptos sobre la dinámica de la gestión y la organización de empresas (Fernández Pérez 2003), nos ubicamos desde la perspectiva de la historia empresarial que reconstruye su complejidad en una dimensión diacrónica y en relación a los contextos en donde se desenvuelve (Jones y Rose 1993). De este modo, recuperamos la concepción de Colli y Rose (1999) que entienden las empresas familiares como una red de confianza que se encuentran en un locus más amplio de firmas y negocios del entorno,² aunque este tipo de redes y relaciones pueden variar según las regiones y los países (Colli *et al.* 2003).

Teniendo en cuenta estos presupuestos, presentamos el espacio y la coyuntura económica, luego caracterizaremos y abordaremos las modalidades de gestión de la empresa desde su inicio como sociedad colectiva (1895) pasando por una sociedad anónima (1922) hasta su liquidación (1931) y el rol que en esto cumplieron las relaciones entre familia, empresa y entorno a partir del abordaje de sus integrantes y de los nexos con demás integrantes de la comunidad. Para esto contamos, como fuentes, con guías y publicaciones comerciales, prensa periódica, memorias oficiales, documentación judicial sobre la convocatoria de acreedores de la empresa y acerca de juicios de sucesión de dos de sus socios fundadores, documentos internos de la empresa y documentos familiares. Antes realizamos algunas precisiones teórica-metodológicas e historiográficas sobre el tema.

COMENTARIOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS E HISTORIOGRÁFICOS SOBRE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La definición de la empresa familiar ha sido un tema arduamente debatido entre los especialistas. En este estudio la concebimos como un tipo de organización en la cual una familia debe tener buena parte de su propiedad y debe existir una voluntad de transferencia hacia las próximas generaciones (Quirós 1998), consolidando, como ya mencionamos, una red de confianza que opera en un entorno empresarial determinado (Colli y Rose 1999). La organización de empresas como disciplina específica ha desarrollado conocimiento sobre la propiedad, gestión, control y experiencia a partir de diferentes modelizaciones. Un aspecto útil para nuestro análisis consiste en la singular significación que adoptan las relaciones en el interior de este tipo de organización.

2 A los fines de este trabajo, concebimos el entorno como una variable de análisis que incorpora el contexto y ambiente político, social, económico y cultural donde se desarrolla la empresa. En nuestro caso, haremos especial reparo en el contexto social y económico del territorio donde la misma operó (Parra, Botero y Monsalve, 2017).

Pearson, Carr y Shaw (2008) han utilizado el término de *familiness como recurso particular con el que cuentan estas empresas estrechamente vinculado a la historia familiar y que se traduciría en estabilidad, interacción, independencia y clausura*. No obstante, para Parra, Montero y Monsalve (2017) en estos modelos faltan variables que integren la gestión con los entornos en donde se desarrollan para comprender sus coordenadas espacio-temporales. De igual manera, Vidal Olivares (2015) indica que el sector económico donde se desarrollarían las empresas analizadas generaría oportunidades diferenciales en cuanto al tamaño, la organización, los mecanismos de gestión y la propiedad, y también escollos particulares. Por esta razón, el presente trabajo no sólo se centra en las vinculaciones en el interior de la empresa, sino también con el exterior y la forma en que estas variables se relacionan.

Ahora bien, ¿qué sabemos de las empresas familiares durante la Argentina agroexportadora? Aunque las relaciones entre familias y negocios reconocen una vasta producción en términos de la historia de las familias (Bragoni 2006), las investigaciones que abordan la familia desde la historia empresarial son más escasas. De todos modos, contamos con un corpus de análisis de casos sobre la forma en que la empresa familiar permitió ampliar las escalas de producción de una gran estancia (Reguera 2006) o una efectiva articulación entre diferentes segmentos de los mercados locales (Zeberio 2001b). También iluminó sobre otros modelos de gestión empresarial que resultarían beneficiosos para la intermediación comercial y financiera pampeana de los almacenes de ramos generales (Lluch 2004). Si las empresas familiares fueron de relevancia durante las primeras décadas del siglo XX, requerimos de estudios que puedan analizar su desempeño y las articulaciones en relación con la familia y su entorno durante su ciclo vital, incluso en las coyunturas críticas de la actividad rural. En efecto, últimamente los quebrantos empresariales despertaron interés (Fridenson 2004) entre los expertos. Para Argentina, Lanciotti y Lluch (2010) repararon en la necesidad de ajustar estas miradas a las singularidades de los países periféricos como el nuestro. Con respecto a la Gran Depresión, Lluch (2010) dio cuenta de una buena cantidad de quebrantos; empero, según Balsa (1993), faltan estudios sistemáticos que focalicen su repercusión en determinadas tipologías de explotación y sujetos agrarios.

Para desandar estos interrogantes, utilizaremos un corpus de fuentes compuesto por prensa, reseñas, guías comerciales y memorias políticas con el fin de reconstruir las múltiples instancias de participación de la empresa. Además, contamos con documentos del archivo privado de la familia Geddes acerca de sus integrantes y uniones y documentación judicial relativa a juicios sucesorios y la convocatoria de acreedores de la empresa llevada adelante en el año 1931. Este expediente cuenta con doscientas diez fojas con información no sólo relativa a dicho evento, sino también sobre antecedentes y orígenes de la empresa, estatutos y conformación de la sociedad anónima, accionistas y balances desde su conformación en 1922 hasta su disolución. A su vez, el estudio realizado por el contador responsable detalla la evolución del activo y el pasivo y de diversas cuentas.

Estos datos nos permiten mapear la ubicación de la empresa en el territorio, los agentes propietarios, allegados, vinculados y rendimientos. Para examinar las particularidades de este tipo de firma tomamos como indicadores de análisis las vinculaciones entre familia y empresa detectando integrantes y tipo de participaciones, las relaciones entre empresa y entorno a partir del rastreo de la empresa en entidades de la comunidad y la participación de agentes externos a la firma. Por último, recuperamos las actividades y las razones que llevaron a su declive en 1931. Para el estudio de la contabilidad tomamos algunos métodos e indicadores del análisis de balances contables, como el análisis vertical y horizontal y el retorno de la inversión.

A continuación, dividimos el ciclo vital de la empresa en dos momentos: su organización como empresa colectiva y su transformación en sociedad anónima, momento en el cual se produce su crisis. En cada una de ellas, además de su caracterización, focalizamos en las relaciones entre familia y empresa y esta y entorno para aportar al conocimiento de una compañía familiar durante la argentina agroexportadora.

LA SOCIEDAD COLECTIVA (1895-1922): LA AMPLIACIÓN DE LOS NEGOCIOS Y DE LA FAMILIA EN EL CONTEXTO DE UNA FRONTERA EN EXPANSIÓN

En el marco del desarrollo rural del sur bonaerense pampeano, la localidad portuaria de Bahía Blanca constituyó un centro exportador - importador de relevancia por la concentración de infraestructura de comunicaciones, administrativa y financiera. Entre esta última, además de los bancos, podemos señalar un conjunto de consignatarios, barraqueros y comercializadores que se instalaron a partir de la década de 1880 y buscaron dotar de liquidez a los productores de la zona para llevar adelante actividades pecuarias (Costantini 2022). En una localidad de pequeño tamaño,³ este sector comenzó a ganar relevancia social por contar con los mayores capitales movilizados en las actividades urbanas.⁴ En este contexto surgió la firma analizada. Geddes Hermanos fue una unión entre dos hermanos, Diego y Norman, iniciada en 1895 en el rubro de la comercialización rural, particularmente de productos pecuarios –cueros, lanas, cerdas–, cuyo escritorio se ubicaba en la localidad de Bahía Blanca. Esta primera etapa consistió en la génesis empresarial y en la conformación de los hermanos como empresarios, ya que anteriormente trabajaban en relación de dependencia en el rubro. Antes de analizar la empresa, realizaremos un repaso del origen de los hermanos. Ambos habían nacido en Pergamino, donde se habían instalado sus padres, inmigrantes escoceses dedicados a las tareas rurales. Aprovechando los conocimientos desarrollados, se involucraron tempranamente en el rubro de la comercialización de efectos agrarios como representantes de la casa de Eduardo Casey. No obstante, la crisis de 1890 llevó

3 En 1895, el partido de Bahía Blanca contaba con 14.238 habitantes, para 1914 este número escalaría a 70.269, registrando una de las tasas de crecimiento más grandes del país. «Las ciudades argentinas en el Centenario 1810-1910. Bahía Blanca». Álbum de *El Diario*, Buenos Aires, 1910.

4 C. P. Salas, 1907. *Comercio e industria de la provincia de Buenos Aires, año 1905*. Taller de Impresiones Oficiales.

a la quiebra a esta empresa, retirándose de los negocios por un tiempo. Debido a las perspectivas de la zona sur de la provincia de Buenos Aires, hacia 1892 los hermanos se habían radicado en Bahía Blanca y trabajaron para el escritorio comercial del hacendado y comercializador Miguel Lamarque & Cía. (Lloyd 1911). Un tercer hermano, Enrique, acompañó este proceso de migración y se empleó como cuidador del campo de Devoto Hermanos en Coronel Pringles⁵ ¿Por qué decidieron trasladarse hacia el sur? Si bien podemos encontrar un componente cultural de nuestro país ligado a la importancia de la familia neolocal (Míguez 2000), las transformaciones que estaba experimentando el territorio lo convertían en un lugar atractivo. En 1884, había llegado el Ferrocarril del Sur a Bahía Blanca desde la localidad de Azul, favoreciendo el *boom lanero*. En 1881, el partido de Bahía Blanca contaba con 309.238 ejemplares ovinos, para 1895 este número había escalado a 1.123.981 (Ducós 1902). El movimiento de transporte continuó su expansión: en 1891, se inauguraba la línea Bahía Blanca Noroeste que conectaba esta localidad con el este pampeano, mientras que en 1899 el Ferrocarril del Sur se expandía hacia Neuquén. De esta forma, Bahía Blanca se consolidaba como un nodo de una amplia zona de influencia alrededor de su puerto. Hacia inicios del siglo xx, comenzaron a ganar importancia los cultivos de cereales en la zona; así, durante la primera década de siglo, el puerto se convirtió en el tercero a nivel nacional en cantidades exportadas, luego de Buenos Aires y Rosario.⁶

Frente a estas transformaciones que implicaban el corrimiento de la frontera productiva al sur, el espacio se mostró atractivo para cimentar nuevas fortunas como sucedió con los Geddes. Si en un primer momento, los hermanos estuvieron en relación de dependencia, la conformación de una sociedad colectiva les permitió integrarse plenamente al mundo empresarial del sur bonaerense. En 1895, decidieron dejar su trabajo con la casa de Miguel Lamarque e iniciar Geddes Hermanos como una empresa colectiva, contando con un capital de 6.202 pesos oro inicial distribuido en capital líquido, hacienda, transportes y otros bienes. Con el primer ejercicio las utilidades fueron de 5.232 pesos oro, lo cual demuestra la capacidad de la empresa en aquel momento. En este primer año, lograron movilizar cerca de un millón de kilogramos de frutos entre lanas, cerdas y cueros.⁷ Este total guardaba correspondencia con las tendencias tratadas por las barracas contemporáneas en Bahía Blanca, como las del Mirador (un millón cuatrocientos mil kilogramos) y la de la Unión (dos millones) (Ducós 1902), lo que indicaría la gran capacidad de movilización con que contaba la empresa que se combinaba con los buenos precios de los productos agropecuarios en general, particularmente hacia fines del siglo xix (figura n° 1). En efecto, la rentabilidad del negocio les permitió, a los dos

5 Coronel Pringles: Álbum cincuentenario 1882-10 de julio-1932. *El Orden*, 1932.

6 Dirección General de Estadística de la Nación, 1926. *Los impuestos y otros recursos fiscales de la nación y las provincias en los años 1910 y 1924-25*. G. Kraft.

7 Archivo Judicial de Bahía Blanca (AJBB). Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera, 17694 (Juzgado 1a Instancia en civil y comercial no 1, Bahía Blanca, 1932).

años, dar un importante paso en la diversificación al arrendar un campo llamado “Ojo de Agua” de 9.000 hectáreas en el partido de Coronel Pringles (cerca de 130 kilómetros de Bahía Blanca), al cual poblaron con ovinos. Esta propiedad fue su plataforma de acumulación y estuvo administrada por el tercer hermano, Enrique Geddes, profundizando los nexos entre familia y empresa. En 1905, adquirieron la propiedad y aumentaron sus mejoras para el aprovechamiento ganadero: lo dividieron en 23 potreros, colocaron 10 molinos de viento, edificaron casas, galpones y puestos, totalizando una inversión de 29.000 pesos oro. Esto implicó la ampliación de las tareas de comercialización a las de producción rural de ovinos, vacunos y equinos, lo que puede ser interpretado como un proceso de integración vertical hacia atrás. Al calor de las transformaciones productivas en el sur bonaerense y aprovechando la mayor estabilidad de los precios del trigo durante los primeros años del nuevo siglo (figura n° 1) y el dinámico mercado de tierras que se conformaba en el sur provincial (Cortés Conde 1979), la casa fue expandiéndose horizontalmente, incorporando operaciones de cereales, comisiones, remates, distribución e incluso importación de semillas. Su formato era el escritorio comercial de operaciones mayoristas vinculadas a las actividades agropecuarias.⁸

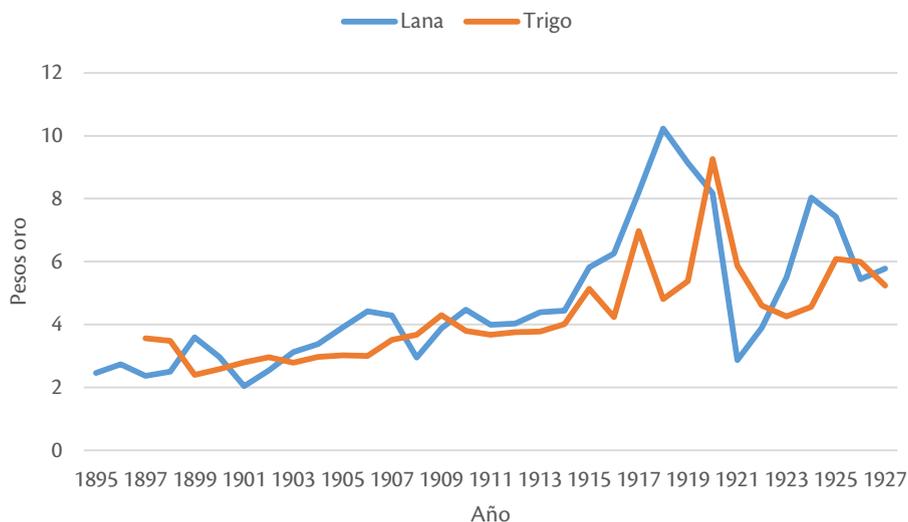


Figura n° 1: Precios en pesos oro de 100 kg de trigo exportación y de 10 kg de lana. Elaboración propia sobre la base de Álvarez, 1929.

A medida que avanzaba el tiempo, la familia se iba ampliando y también lo hacía la empresa. Hacia la década de 1910, la firma había comenzado a arrendar campos en diferentes partes de la región con el fin de ponerlas a producir o subarrendarlas⁹ para

8 *Enciclopedia Nacional. Hombres y cosas de la Argentina*, 1917.

9 Por ejemplo, en Coronel Dorrego, arrendaron el establecimiento San Román, que subarrendaban a 14

la producción agrícola, llegando a sumar 64.700 hectáreas. Claramente, la conjunción de los precios del trigo y la afluencia migratoria rural favorecía la conformación de pequeños y medianos arrendatarios. Además del campo de su propiedad Ojo de Agua, adquirieron en Macachín (La Pampa) Tres Hermanos, de 3.750 ha para ganadería, y La Esmeralda, de 2.500 ha para la misma actividad. En el partido de Bahía Blanca, también adquirieron los Alamitos, de 1.850 ha, que dedicaron a la producción mixta. Asimismo, complementaron la tenencia con el arriendo; en Macachín agregaron 5.000 ha más, en Bahía Blanca, 2.800 y en Chimpay, 22.000 ha para la producción de ovinos. En la figura n° 2, puede verse la ubicación de estos diferentes establecimientos que abarcaron el sur de la provincia de Buenos Aires, la norpatagonia y el este pampeano, combinando un sistema de propiedad, arriendo y subarriendo de tipo mixto. Esto implicaría que las ganancias no sólo venían de las actividades productivas –estancias– y de los servicios de comercialización –escritorio–, sino también de la renta de las tierras que subarrendaban.

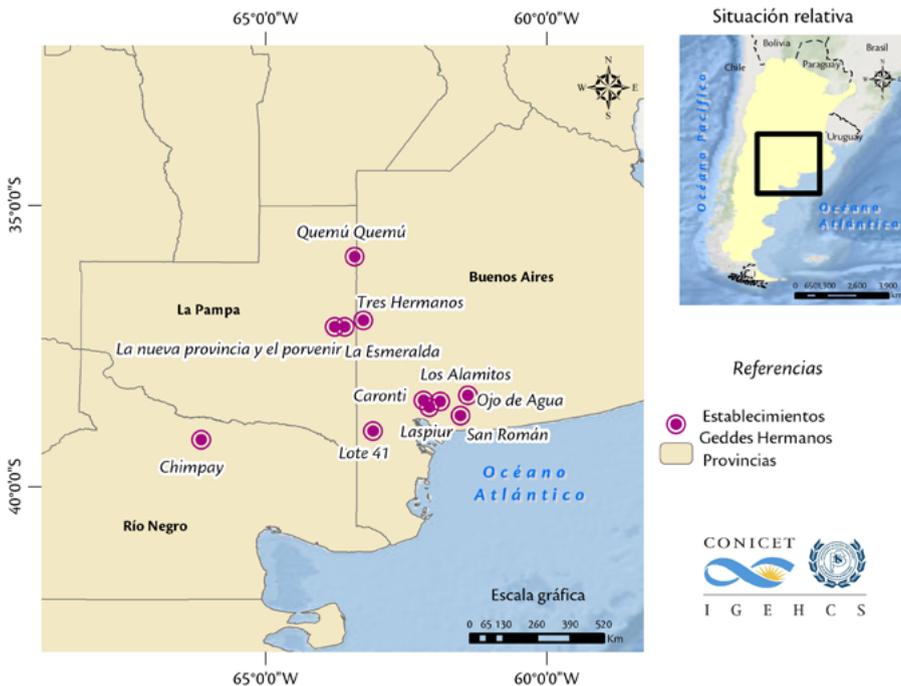


Figura n° 2. Localización de los establecimientos administrados por Geddes Hermanos entre 1895 y 1931. Elaboración propia sobre la base de AJBB. Convocatoria de Acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera.

Claramente, el boom agrícola basado en los buenos precios internacionales permitió parte de este despegue y las buenas utilidades como sucedió con empresas similares en la región, como la Curumalal (Míguez 1985). No obstante, mientras que empresas como la anteriormente mencionada registraron un descenso de la extensión de sus tierras para abocarse a la ganadería (Cuesta 2023), Geddes Hermanos expandió sus escalas de producción sustentada en la creación y la gestión de capital social desde la empresa familiar.¹⁰ Por un lado, se orientó a articular la empresa con el entorno de comercializadores de Bahía Blanca para asegurar la reproducción del negocio a través de redes de financiación e información. Por otro, la incorporación de la segunda generación familiar a la firma facilitó el ingreso de recursos humanos de confianza, demandados debido a su rápida ampliación en el territorio.

Con respecto a las vinculaciones con el medio, en un primer momento –fase fundacional–, buena parte de la familia se encontraba ajena a la firma porque los socios fundadores estaban en una etapa reproductiva (Quirós 1998). A excepción del tercer hermano incorporado como administrador de campos para ampliar las tareas de la empresa, en este primer momento se priorizó la construcción de relaciones con personas ajenas a la familia. Para esto se siguió una doble estrategia: en primer término, establecer nexos con un conjunto de agentes que funcionaron en relación de dependencia y, en segundo lugar, se tejieron relaciones con otros agentes comercializadores ubicados en Bahía Blanca. Estos eran necesarios para la continuidad de las tramas de financiamiento y endeudamiento en las cuales la empresa operaba (Zeberio 2001b). Podemos comprender esto a partir de la participación de la firma en sociedades colectivas y anónimas que aunaban a estos comerciantes, incluso parte de ellos resultaban ser los acreedores con que contaba la empresa. Por lo tanto, estas relaciones no se generaron en un plano de igualdad, existieron asimetrías entre la firma y sus arrendatarios –en la financiación de las cosechas– y entre la compañía con demás organizaciones similares que facilitaban el capital para llevar adelante los negocios.

Como han corroborado autores desde el ámbito de la organización de empresas, las familiares han sabido gestionar diferentes tipos de capital social, más allá del ligado únicamente al ámbito familiar, *permitiendo un compromiso mayor con los ambientes en donde operaban* (Seaman et al. 2017). De esta forma, recursos asociados a la familia, como la fuerza del apellido,¹¹ resultarían un formato que habilitaría la agrupación interempresarial, como lo demuestra el caso analizado. ¿Cómo se gestaba esto? En primer lugar, existieron espacios donde se reunían diferentes comercializadores mayoristas y

10 Entendemos el capital social como el valor capitalizado en mejoras para la performance económica que puede resultar de redes sociales de alta confianza (Casson y Della Giusta, 2007)

11 Esto presentaba una moralidad asociada a los Geddes para los negocios. Esta idea se evidencia en una serie de publicaciones alusivas a la empresa en donde la construcción de una imagen de confianza se vinculaba a la reputación de la familia (Pardo y Felce 2006). *Enciclopedia Nacional. Hombres y cosas de la Argentina, 1917; Lloyd, 1911; La Nueva Provincia. Suplemento especial Centenario de Bahía Blanca, 11 de abril de 1928.*

compartían información, actividades lúdicas, inversiones y reclamos gremiales, aunque, como veremos, atravesados por la desigualdad. Las sociedades colectivas y anónimas fueron conformadas por los hermanos Geddes y un conjunto de otros comercializadores que operaban en la plaza de Bahía Blanca y se proponían objetivos directos sobre la defensa de las actividades de comercialización, como la compañía naviera Lloyd Bahía Blanca, Seguros Bahía Blanca y la Sociedad Rural de Bahía Blanca.¹² Con su participación, los Geddes no sólo invertían y se diversificaban patrimonialmente, sino también construían amistades y lazos de confianza en una tierra “nueva”. Los análisis de Fernández y Della Corte (2001) indican similar situación en ciudades portuarias en crecimiento en donde, ante la ausencia de una densa base familiar, los comerciantes sustituyeron este tipo de conexiones con colegas a partir de instancias gremiales. En el caso aquí analizado que corresponde a un período posterior al de las autoras, además de las instancias gremiales, la colaboración se tradujo en sociedades colectivas o sociedades anónimas. Con la necesidad de fomentar los negocios sobre tierras con escasa trayectoria productiva y nuevos agentes, una efectiva agrupación entre comerciantes resultó nodal para la construcción de confianza, circulación de información y capitales. Dichos factores eran necesarios para llevar adelante las tareas de comercialización y producción rural. Casson y Della Giusta (2007) mencionan la importancia de los empresarios en la construcción de nuevos mercados a partir de su articulación con redes de información y confianza que, en el caso analizado, se ratifican en la participación de esta serie de agrupaciones y, a nivel empresarial, se traducen en circuitos de financiamiento. Por ejemplo, casi un 50% de los acreedores de la empresa correspondían a agentes comercializadores con los que se habían asociado o vinculado en estas sociedades colectivas, como Diego Meyer & Cía., diferentes miembros de la familia Sheriff, Juan Moore, Aristóbulo Barrionuevo, Juan Calvo, Chapar & Cía., entre otros.¹³

Otro tipo de capital social gestionado fue el relativo a la propia familia, lo que ha sido denominado por la organización de empresas como el recurso de *familiness*. *Para esta empresa la incorporación de la segunda generación a la firma habilitó un rápido y efectivo aditamento de recursos humanos de confianza para ampliar las escalas y actividades de producción. Asimismo, este recurso funcionó para afianzar lazos con el entorno a partir de los matrimonios de los/as hijos/as, lo que también modificó la familia. Antes que nada, en 1910, Enrique se convirtió en el tercer socio de la sociedad colectiva. Su tardía incorporación, sumada a una menor capitalización personal, daría como resultado una participación inferior en relación a sus hermanos. Por otro lado, el*

12 *Revista del Centro Comercial de Bahía Blanca*, 1905; *Revista Comercial*, (1905-1908; *Anuario Kraft*, 1910. Buenos Aires: G. Kraft; *Guía de Bahía Blanca* 1911. Bahía Blanca: E. Valverde, vol. 1, n° 1, 1911; *Guía Ducós*, 1912 & 1914. Bahía Blanca: Imprenta Ducós, vol. 1, n° 1, y vol. 2, n° 2; *Guía General San Martín*, 1906 & 1908. Bahía Blanca: Imprenta V. Régoli, vol. 2, n° 2 y vol. 3, n° 3; *Guía Comercial de Bahía Blanca y Zona Tributaria*, 1908 & 1910. Bahía Blanca: Centro de Publicidad Colosimo, vol. 1, n° 1, 1908 y vol. 3, n° 3.

13 AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera, 17694 (Juzgado 1a Instancia en civil y comercial no1, Bahía Blanca, 1932).

proceso de incorporación de la segunda generación fue gradual y, de la vasta progenie que tuvieron los hermanos,¹⁴ serían los primeros hijos e hijas políticos los que se involucraron. A lo largo del ciclo vital de la empresa, no toda la familia se incorporó a la gestión. Hubo una preferencia por los hijos mayores en la continuidad de la firma y en los menores se priorizó la formación académica. Esto podría indicarnos dos cuestiones: por un lado, frente a la necesidad de incorporar a la familia frente a una empresa que demandaba recursos humanos de confianza, puede que a los primeros este camino se les mostró más compulsivo. Por otro lado, en los últimos hijos se evidencia un cambio de estrategia respecto a la continuidad de la familia más allá de la empresa, dando cuenta de una percepción sobre las limitaciones del negocio familiar y una apuesta a diversificar las oportunidades de sus miembros. Es decir, la familia no presentaba una imbricación total con la empresa, sino que las nuevas generaciones comenzaron a explorar otras actividades.

De la descendencia de Diego,¹⁵ quienes participaron en la empresa fueron su cuarto hijo Diego Anibal y su yerno Manuel Alecha –casado con su tercera hija María Esther–, oriundo de Coronel Dorrego y puestero en las tierras de la empresa.¹⁶ El resto de los hijos de Diego no se integraron a la gestión de la empresa de manera directa, pero entre sus matrimonios se advierten uniones derivadas de la actividad de la empresa, como la de Raúl con la familia Kay, hacendados y vecinos de los campos en Macachín¹⁷ y acreedores de la firma. Por el lado de Enrique, se incorporaron los primeros cuatro hijos: Campbell, Enrique Riddle, Diego Norman y Reginaldo Roberto. En cuanto a las mujeres, se observa uniones con hijos de empresarios que compartían las asociaciones anteriormente mencionadas, como la familia Meyer, Moore y Hardcastle. Por el lado de los hijos de Norman, se involucraron los dos primeros: Héctor Norman y Harold Stanley y una de las hijas también se emparentó con la familia Meyer. Claramente, existió una preferencia por las figuras masculinas, ya que sea de sangre o políticas para la reproducción de la empresa. Tenemos poca información que nos permita acercarnos al rol de las mujeres en ella, pero sobre el final veremos que esto se revierte cuando la empresa se disuelve. La figura de Alecha permite advertir un proceso de ascenso reforzado por el ingreso a la misma familia a partir del matrimonio. La importancia del allegado en las empresas familiares y los mecanismos de promoción han sido analizados por especialistas (Lluch 2004). En el caso se puede ver cómo este procedimiento se reforzó con la unión de hecho a la familia Geddes. Para los/as hijos/as no incorporados/as directamente a la empresa, se privilegió la unión con familias de terratenientes o comercializadores cercanos. En contraposición de algunas de las posturas que consi-

14 Diego tuvo doce hijos/as, Enrique, once y Norman, siete.

15 Sobre la descendencia de los hermanos Geddes consultamos el *Árbol familiar de la Familia Geddes*. Archivo Privado Familia Geddes.

16 AJBB. Juzgado 1º Instancia en Civil y Comercial nº 1 Bahía Blanca. Alecha Manuel. Nombramiento del tutor. Incidente de remoción de tutor. nº2660, Bahía Blanca, 1908.

17 *Anuario Kraft*, 1922. G. Kraft.

deran que la empresa familiar se caracteriza por un capital social que se desarrolla solo en el interior de la firma o *familiness* (Pearson *et al.* 2008), el desarrollo de la familia Geddes indicaría que la familia resultó un constructo cambiante en profunda relación con el entorno y que no sólo las relaciones de familia influyeron en él, sino que el mundo vincular más amplio de la comunidad, donde la empresa se desarrolló, alteró la parentela. Creemos que esto pudo operar de manera más directa en el contexto y sector económico particular de los Geddes, porque se trataba de una empresa en un territorio atravesado por las condiciones del avance de la frontera productiva, que implicaba nuevos actores con nula trayectoria en el espacio y con la necesidad de crear nuevos negocios y mercados, para lo que precisaban generar recursos relacionales en los que se insertasen sus actividades. Del mismo modo, Zeberio (2001b) ha analizado la explotación familiar de los Cavalleri en Tres Arroyos y la forma en que este tipo de firma se fundó en convenciones basadas en el conocimiento y la confianza –ligados al principio de la vecindad– para unir los mercados local y regional. En el caso analizado, la escala fue más amplia porque mayor eran los capitales movilizados; por lo tanto, vemos que los Geddes operaban en diferentes espacios del sur donde habían generado relaciones de parentesco y confianza (Bahía Blanca y Macachín con matrimonios y amistad) y vecindad (Coronel Pringles y la presencia de Enrique,¹⁸ Coronel Dorrego con el subarriendo de tierras) y a nivel internacional con exportadoras como Bunge y Born, con quienes trabajaban en el comercio de productos en la ciudad puerto.¹⁹

Veamos ahora dos ejemplos sobre la forma en que estas conexiones construidas a partir de la familia permitieron a la empresa sortear momentos difíciles durante la década de 1910 y potenciar momentos de bonanza. A nivel regional, las sequías de 1910, 1913 y 1917 se conjugaron con la crisis financiera internacional derivada del conflicto de los Balcanes primero y luego la Primera Guerra Mundial, que constituyó un duro escollo para las firmas comercializadoras-agrarias que dependían del financiamiento internacional (Lluch 2010). La utilización del capital social construido con colegas comercializadores permitió a la firma posicionarse como encargada de la distribución de los préstamos de semillas impulsados por el gobierno de la provincia de Buenos Aires para los años 1911, 1914 y 1917. La distribución descansó en una comisión presidida por Diego Meyer –consuegro de Enrique y Norman– y Bunge y Born, entre otros, que contaba con comisiones locales, las cuales eran las encargadas de elevar las peticiones de semillas y luego repartirlas. La empresa Geddes Hermanos constituyó la encargada de realizarlo en la zona de Coronel Pringles.²⁰ La distribución de semillas habilitó a la

18 La pertenencia de Enrique a Coronel Pringles le valió una carrera política que lo vio llegar a intendente de la localidad. Coronel Pringles: Álbum cincuentenario 1882-10 de julio-1932. *El Orden*, 1932.

19 AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera...

20 Auxilio a los agricultores. Distribución de semillas, *LNP*, 4 de abril de 1911, p. 2, col 2-6; Buenos Aires (provincia). Legislatura de la Provincia de Buenos Aires. Diario de Sesiones de la Cámara de Diputados, 26 de junio de 1914, pp. 379-380; Buenos Aires (provincia). Intervención nacional en la provincia de Buenos Aires: 1917-1918. La Plata: Impresiones oficiales, 1918.

compañía a continuar la producción cerealera en tierras bajo su gestión en momentos difíciles, tanto climáticos como financieros. La red familiar y relacional, en este caso, le valió la posibilidad de acumular capital en semillas y poder de decisión sobre su distribución en el terreno.

Otro ejemplo que revela la importancia que las redes sociales que se generaron entre comercializadores y familia ampliada fue la creación de La Sociedad Anónima Consignatarios Unidos en 1915. Esta organización buscó capitalizar las ventas de ejemplares a diferentes partes del país en un contexto de bonanza para este tipo de actividad, como fue la Primera Guerra Mundial (véase figura n° 1, arriba). Su ámbito de venta se expandió a Chubut, Río Negro, Neuquén, La Pampa y centro sur de la provincia de Buenos Aires. Sus integrantes fueron Diego Geddes, su consuegro, Jorge Moore, Juan Antonio Canessa y Juan Lounge, con quienes los Geddes habían compartido otros espacios, como la Sociedad Rural de Bahía Blanca y la aseguradora Bahía Blanca.²¹ Nuevamente, la presencia de los Geddes con otros agentes comercializadores indicaría que el capital social acumulado posibilitaba ampliar la escala de comercialización de ejemplares ganaderos a partir de aunar capitales y organización para una sociedad de mayor alcance.

La finalización del conflicto bélico y la crisis de la ganadería que le sucedió entre los años 1919-1921 debido a la caída abrupta de los precios (figura n° 1) produjo un duro golpe para las actividades pecuarias que, a niveles generales, registraron un descenso en relación a las agrarias (Díaz Alejandro 1975). Esto no hizo más que repercutir en Geddes Hermanos que, si bien ampliamente diversificada, buena parte de sus activos descansaban en propiedad semoviente, especialmente en el territorio pampeano y la norpatagonia. En 1924, por ejemplo, el 30% del activo de la empresa se concentraba en las estancias de producción propia.²² Esto motivó cambios en la empresa que implicaron la conversión hacia una sociedad anónima.

LA DIVISIÓN ENTRE EMPRESA Y FAMILIA: LA SOCIEDAD ANÓNIMA Y EL DECLIVE (1922-1931)

En este particular contexto de las actividades pecuarias, en 1922 la sociedad colectiva se transformó en una sociedad anónima: Geddes Hermanos Limitada Sociedad Anónima comercial agrícola ganadera. Mientras se conservaba el nombre y la amplia gama de actividades rurales, se institucionalizaba las vinculaciones entre empresa y miembros de la familia que deben encuadrarse, asimismo, en el ciclo vital de la firma y en la familia. ¿Por qué esta transformación? En primer término, el nuevo formato era más acorde a las modalidades de gestión contemporáneas, particularmente porque permitía limitar la responsabilidad de los socios, dividiendo el patrimonio empresarial del individual (Fernández 1999). A su vez, posibilitaba una clara y efectiva incorporación de la segunda

21 *Enciclopedia Nacional. Hombres y cosas de la Argentina*, 1917.

22 Activos entre 1924-1931. AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera...

generación a la cartera accionaria y patrimonial de la empresa, reforzando entre aquellos hijos que se orientaban al negocio familiar y quienes no. Según Colli, Fernández y Rose (2003), la sociedad colectiva de responsabilidad ilimitada (primera etapa de la empresa de Geddes) se había convertido en parte de la cultura de las empresas familiares en Europa para evitar la especulación y favorecer el compromiso de los involucrados. En Argentina, a raíz de las fluctuaciones económicas, la transformación a la sociedad anónima habría permitido un reaseguro para dividir patrimonio individual y empresarial y asegurar el traspaso de generación, ya que al fallecer algunos de sus dueños, esto permitía que se realizara la sucesión sin pagar el impuesto sucesorio.²³

El capital social de la nueva empresa escalaba a los 1.476.014 pesos oro. Este se alejaba, en primer término, del capital inicial, al cual superaba con amplitud, y también al de las compañías mercantiles del momento, como aquellas ubicadas en el territorio pampeano (\$300.000 Torroba Hermanos) y el promedio de este tipo de negocios en Santa Fe, que era de \$81.330 (Lluch 2004), aunque en Córdoba algunas casas que manejaban cereales llegaban hasta el millón de pesos (Converso 2001). Al analizar la composición de dicho capital al momento de la conformación de la sociedad, se desprende que buena parte descansaba en las propiedades más que en los activos realizables en torno a la comercialización, lo que confirma el direccionamiento, sobre la década de 1910, a la producción y el subarrendamiento de las tierras que, de todos modos, continuaron complementando con la comercialización.²⁴

Como hemos advertido uno de los objetivos de la conformación de la sociedad anónima fue una clara y efectiva incorporación de la segunda generación familiar a la empresa, ya que podemos notar una continuidad hasta su disolución diez años después (cuadro n° 1). Siguiendo la lógica de sus inicios, la mayor parte de las acciones quedaron en manos de la familia Geddes en un 88%. Los tres hermanos detentaban la mayoría, registrando divergencias entre sí: Norman tenía un 30%, Diego 29% y Enrique 21%.²⁵ Los hijos fueron incorporados en forma igualitaria con 1%, aunque no todos se incorporaron. Además de que solo lo hizo el componente masculino, fueron siete miembros de la segunda generación sobre un total de 17 varones. En este sentido, no puede pensarse que la articulación entre familia y empresa fue total, ya que los Geddes operaron procesos de exclusión e inclusión, como sucedía frecuentemente en las sucesiones empresariales. En efecto, para las empresas familiares la cuestión de la sucesión y la continuidad más allá de la generación fundadora se han convertido en un momento bisagra de su ciclo vital (Jones y Rose 1993). Entendemos que una acción concreta para sortear esta situación constituyó la conformación de la sociedad anónima. Veamos ahora qué carac-

23 En particular si las acciones ya estaban pagadas y eran al portador, como fue el caso analizado (Casagne Serrés, 1924).

24 Conformación sociedad anónima. AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera...

25 Esta divergencia se debía a la incorporación tardía de Enrique a la empresa colectiva cuando esta ya poseía tierras.

terísticas tuvo esta transición y si dio los resultados esperados. Primero, podemos preguntarnos si la amplitud de la familia no influyó en la decisión de excluir a buena parte de la progenie –cuestión que nos introduce en la problemática de la familia ampliada y la firma–, así como también la precoz edad de algunos de ellos, cuya incorporación se habría visto truncada por la disolución de la compañía en 1931. Esto no parecería haber sido algo inusual, Zeberio (2001a) indicó que la presencia de “hijos no elegidos” para la sucesión de la empresa habría sido algo habitual entre los productores del sur en las primeras décadas del siglo xx y se vinculaba principalmente con la trayectoria que los “hijos elegidos” habían desarrollado en el interior de la empresa. Es decir, la sucesión solo involucraría a aquellos que habían trabajado activamente en ella.

<i>Socio</i>	<i>Porcentaje</i>
Diego Geddes	29%
Norman Morrison Geddes	30%
Enrique Guillermo Geddes	21%
José Francisco Devarda	5%
Diego Mc. Corquodale	3%
Campbell Geddes	1%
Enrique Riddle Geddes	1%
Diego Norman Geddes	1%
Diego Aníbal Geddes	1%
Guillermo Veck	2%
Diego Niven	1%
Manuel Alecha	2%
Héctor N. Geddes	1%
Stanley Geddes	1%
Reginaldo Roberto Geddes	1%

Cuadro n° 1: Porcentaje de los socios en el capital social de la empresa. Elaboración propia sobre la base de AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera, 17694 (Juzgado 1ª Instancia en civil y comercial n° 1, Bahía Blanca, 1932).

Más allá del componente familiar, un 12% del capital social permaneció en manos de externos, aunque –como hemos analizado– esta frontera no era del todo precisa en la empresa Geddes, como el caso de Diego Mc Corquodale, suegro de Diego Aníbal y consuegro de Diego. Este sujeto y Guillermo Veck –que tenían un 3 y 2%, respectivamente– figuraban como acreedores.²⁶ Mc Corquodale contaba con un almacén con ramo de ferretería; de Veck no pudimos obtener más información, solo que estaba radicado en Bahía Blanca. Su participación en el capital social podría haber funcionado para saldar deudas, indicando que el cambio de organización de la firma se debió a una

²⁶ Acreedores. AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera, 17694 (Juzgado 1a Instancia en civil y comercial no1, Bahía Blanca, 1932).

coyuntura apremiante en términos financieros, cuestión que analizaremos en mayor profundidad más adelante. Por último, aparece la figura de José Francisco Devarda como nuevo socio, quien con anterioridad era empleado. En este caso, la figura de allegado no se vinculó con la familia de forma política –como sucedió con el mencionado Alecha–, sino que se debió a una trayectoria en el interior de la empresa hasta convertirse en socio. También pudo registrarse su nombre como acreedor, constituyendo un caso similar al de los otros dos nuevos socios. Como puede verse, para la gestión de la empresa no hallamos la incorporación de profesionales, por lo que se continuó privilegiando la matriz familiar y la de allegados ligados a las actividades rurales. Si el nuevo formato permitió establecer en forma clara los socios de la empresa frente a una familia que crecía de modo acelerado, eso no sucedió de hecho en la conducción. En las diferentes comisiones directivas la presidencia descansó en Diego y, luego de su fallecimiento en 1926, en Norman, continuando el modo de dirección previo de los “jefes” de familia. Asimismo, la gran mayoría de las acciones descansaban en los tres hermanos. Así que, si bien se inició un proceso sucesorio, este no fue efectivo y quedó a medio camino una vez que las dificultades se acrecentaron.

Ahora bien ¿qué dificultades podrían haber emergido de este tipo de organización? Sobre ellas nos enfocaremos a continuación, donde veremos el impacto de la década de 1920 y la crisis de 1930. Durante la década del 1920, varios autores señalan una mejoría de la situación de pequeños y medianos agricultores traducido en la adquisición de propiedad (Balsa 1993). Esta movilidad estuvo sustentada por los créditos del Banco Hipotecario Nacional (Girbal 1988) y por el aumento absoluto y relativo de los precios agrícolas a partir de 1924 (véase figura n° 1). Para los grandes propietarios, este período significó la consolidación y la expansión de sus empresas, como ocurrió con el caso de Celedonio Pereda, quien amplió la compra de tierras a otros puntos del país (Cuesta 2013) o la profundización de la inversión productiva (Hora 2010). Para las medianas empresas de carácter híbrido, como Geddes Hermanos, el panorama fue más sombrío. Pucciarelli (1986) menciona la quiebra de inversiones especulativas que se habían volcado a la ganadería y la orientación de las sobrevivientes hacia la agricultura. El caso analizado corrobora esta última tendencia, como analizaremos más adelante. Balsa (1994), por su parte, indica que, si bien los precios agrícolas volvieron a la baja a partir de 1926 en adelante, esta situación se vio compensada por el aumento de la producción que aplicaron los agricultores. Empero, ¿qué sucedía con aquellas empresas en las que el aumento de producción no se pudo sostener y que, por su amplitud territorial y productiva, requerían amplios esfuerzos en el mantenimiento de la gestión?

Los balances de Geddes Hermanos para esta década no relatan un período de bonanza (figura n° 3), lo que corroboraría la idea que la organización de la sociedad anónima funcionó como herramienta para sanear cuentas y limitar las responsabilidades.²⁷ ¿Cuáles fueron las razones de este declive? A partir del análisis de la contabilidad de

27 Para calcular el retorno de la inversión utilizamos el cociente de la utilidad y el capital social integrado.

estos años, podemos mencionar tres tipos que estuvieron estrechamente vinculadas: decisiones de inversión, problemas productivos y modalidades de gestión.

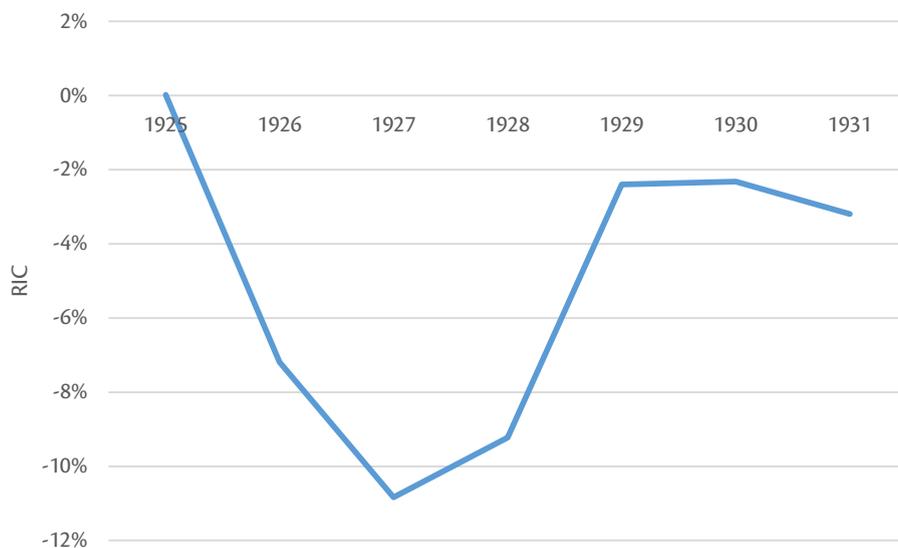


Figura n° 3: Retorno de la inversión sobre el capital (%) 1925-1931. Elaboración propia sobre la base de Utilidades. AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera...

Las decisiones de inversión, frente al descenso de los precios de los productos pecuarios, se redireccionó a la agricultura profundizándose las prácticas de arriendo. Particularmente, en las tierras donde ello era posible, como los establecimientos del sur bonaerense: Ojo de Agua y los ubicados en Bahía Blanca. Si bien este viraje parecería constituir un proceso bastante generalizado en la región pampeana, como han demostrado los autores citados, otras empresas similares ubicadas en Bahía Blanca habrían sorteado esta situación complementándola con la ampliación de la escala de comercialización pecuaria hacia el sur.²⁸ Respecto de los Geddes, aunque pervivió el escritorio comercial, su utilidad bajó sobre los últimos años del decenio del 20. En contraste y sin llegar a aproximarse a las utilidades comerciales, subieron las deudas en cuentas corrientes respecto a los productores agrarios y miembros de la familia (figura n° 4). Esta decisión habría ido en contra de las experiencias auspiciosas para la década del 20, basadas en inversiones hacia las nuevas ramas dinámicas de la economía, como la urbana y el abastecimiento de bienes y servicios orientados a un mercado interno en transformación.²⁹

28 Esto se puede ver en los números de otras firmas similares como Lanusse & Olaciregui y Diego Meyer & Cía. "Mercado Victoria. Salida de lanas y cueros por barraca", *La Nueva Provincia*, 1/01/1922.

29 Sobre todo, en las grandes empresas familiares, como registraron Barbero y Lluch (2015); no obstante, poco sabemos sobre las medianas empresas agrarias aquí estudiadas.

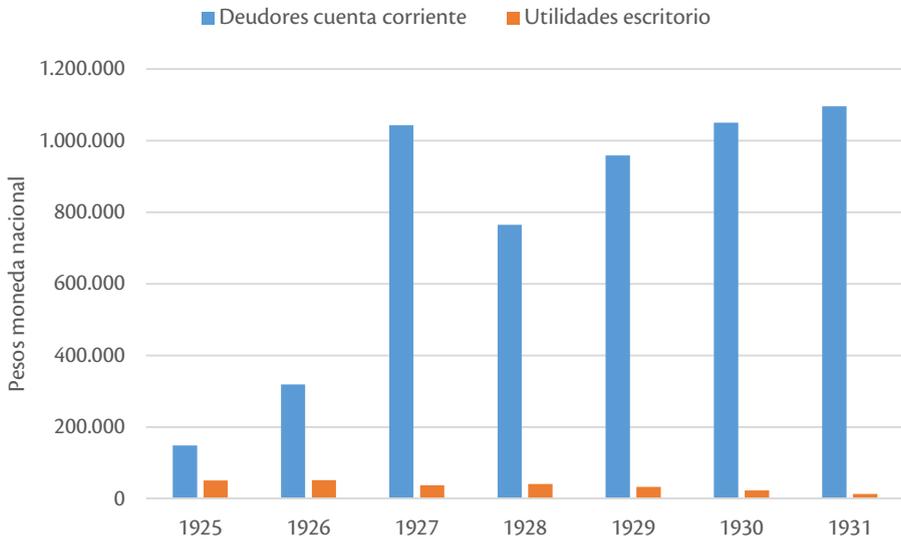


Figura nº 4. Cuentas de deudores de cuenta corriente y utilidades escritorio comercial. Elaboración propia sobre la base de AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera...

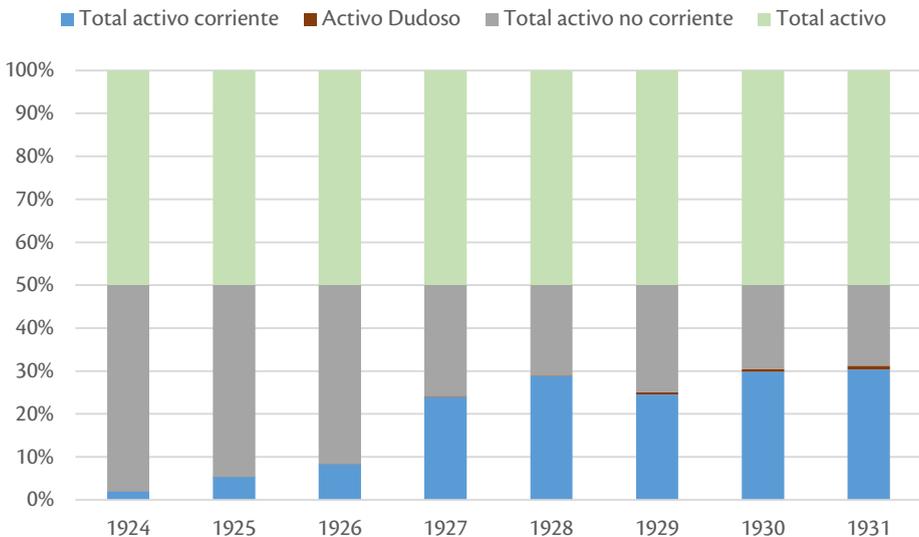


Figura nº 5. Comparación vertical de activos de los balances de Geddes Hermanos desde 1924 a 1931, clasificados según su condición. Elaboración propia sobre la base de AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera..., p. 150.

Los Geddes parecen haber encontrado un límite la expansión de la escala empresarial que habían estado operando con anterioridad. Las cuentas no revelan un excedente suficiente para redirigir la inversión como muestran los sucesivos balances de los primeros años de la sociedad anónima (1924-1926). En efecto, gran parte de los recursos de la empresa se encontraba en activos no corrientes que, al calor de las demandas de liquidez y años de pérdidas, tuvieron que ser transformados en corrientes (figura n° 5). Por lo tanto, se tomó la decisión de operar con el patrimonio con el que contaban en mayor cantidad: la tierra. Por un lado, se arrendó a agricultores. Por otro lado, se desprendieron de las estancias de Santa Teresa (1926) y La Esmeralda (1927). Esta inyección de liquidez sirvió para saldar deudas y préstamos contraídos. No obstante, problemáticas productivas atentaron contra buenas cosechas agrícolas y pecuarias dificultando el ingreso por estos ítems.

Las principales pérdidas provenían de los intereses y descuentos de deudas y de cuentas corrientes, así como también de las estancias ganaderas en las cuales se conjugaron diversos problemas productivos (figura n° 6). Con respecto a esto último, la baja de los precios pecuarios a partir de 1920 se enlazó con las veleidades climáticas y desastres que afectaron la región en general (Iglesias 1972) y otros que impactaron en las propiedades de la empresa en particular y que causaron magros rendimientos en las cosechas. Por ejemplo, el temporal de 1923 que azotó la zona sur hizo que se perdiera un total de dos mil vacunos. La sequía de 1930 eliminó los campos alfalfados de Macachín. Y en 1928 un incendio en Ojo de Agua malogró la cosecha de aquel año.³⁰ Si bien la empresa, al exceder la base local, lograba movilizar recursos de una estancia a otra según necesidades, al ubicarse en una zona climática similar, los efectos de dicha movilidad fueron limitados cuando las condiciones afectaban grandes franjas del sur bonaerense y este pampeano. A esta situación hay que sumar que, durante la década del 20, se evidenció un aumento de ciertos costos, como los fletes del ferrocarril, maquinaria y la alimentación en general, cuestión que señala la convocatoria de acreedores³¹ y también Nemirovsky (1933). Este último afirma que esto se vio compensado en algunos casos con aumento de la productividad agrícola; empero, en el caso de los Geddes parecería que los inconvenientes climáticos y la amplia estructura empresarial no permitieron revertir la situación. Como puede observarse en la figura n° 6, únicamente el escritorio comercial continuaba brindando réditos y en 1925 la cosecha de Ojo de Agua otorgó ganancias. Esto, sumado a los intereses y descuentos de deudas y cuentas corrientes, fue complicando el desempeño de la empresa.

30 Antecedentes. AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera...

31 Antecedentes. AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera...

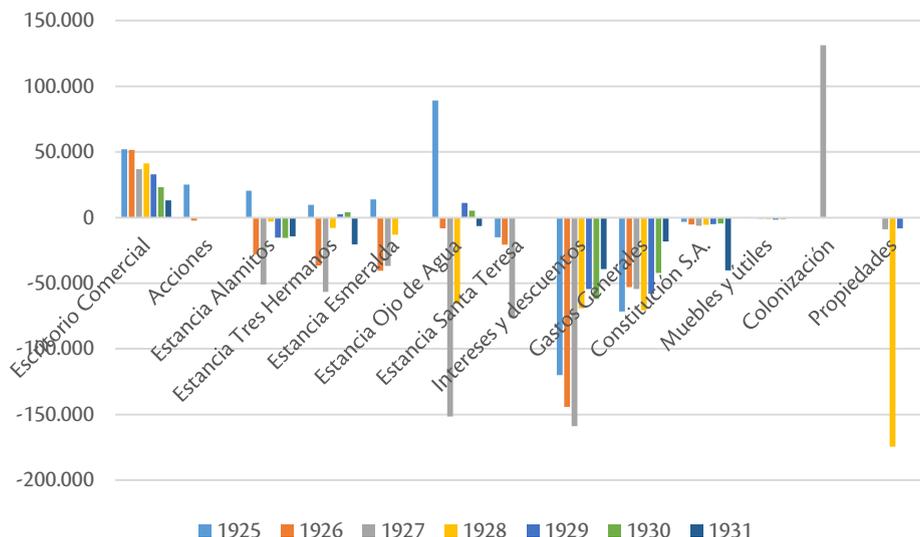


Figura n° 6. Cuenta Ganancias y Pérdidas de Geddes Hermanos S.A. entre 1925 y 1931 según los diversos ítems. Elaboración propia sobre la base de AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera..., p. 102.

En la tabla comparativa horizontal de activos corrientes y pasivos (cuadro n° 2), puede advertirse el déficit que presentan los sucesivos balances a partir de 1924, que luego pueden revertirse desde la conversión de activos no corrientes a partir de las ventas de tierras y del proceso de colonización que veremos más adelante. De todos modos, esto no sirvió para saldar la totalidad de las deudas, ya que luego de la crisis de 1929/1930 varios de los activos corrientes no pudieron realizarse debido a que hubo deudas que no se cobraron porque se declararon en quiebra los deudores o se fugaron, las cuentas corrientes eran incobrables, además de que los precios de los productos y los activos se desplomaron. Este fue el golpe de gracia para tomar la decisión de liquidar la firma en 1931.

Cuadro n° 2. Comparación de activos corrientes con el pasivo de la empresa entre 1924 y 1931. Elaboración propia sobre la base de AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera..., p. 104 y 151.

Año	Activos corrientes	Pasivo
1924	288.580,72	3.629.097,44
1925	819.457,57	3.615.659,19
1926	1.251.396,32	3.468.211,99
1927	3.078.391,06	2.386.880,2
1928	3.211.931,76	1.585.132,31
1929	2.250.078,86	1.690.157,83
1930	3.436.182,2	1.762.269,5
1931	3.544.568,32	1.844.669,95

Un tercer factor para explicar el mal rendimiento empresarial tiene que ver con la gestión de la empresa. Por un lado, con el fallecimiento en 1926 de Diego se perdió un activo intangible en su gestión. Un segundo punto fue la extracción poco clara de recursos de la firma para la familia. La convocatoria de acreedores enfatiza los estilos de vida de los Geddes, en general, y, en particular, las carreras universitarias de varios de los hijos. Las evoluciones de las principales cuentas corrientes dan cuenta de ello, ya que la mayoría correspondían a sus dueños: Diego, Norman y José Devarda.³² Aquí puede evidenciarse algunas de las problemáticas clásicas de las empresas familiares abordadas por la literatura de la organización de empresas y la historiografía. En primer término, el problema de la sucesión que, si bien se había garantizado a partir de la división patrimonial al conformar la sociedad anónima, eso no había sucedido en recursos idóneos para la gestión empresarial, como se ve con las dificultades a la hora del fallecimiento de Diego. Esto, a su vez, visibilizó la falta de un protocolo claro sobre la misión empresarial y la relación entre empresa y familia en términos de salarios y extracción de recursos. Esto podría haber sido una tendencia de larga duración dentro de la firma, que en contextos más auspiciosos a nivel de precios se habría podido sortear. No obstante, en coyunturas más delicadas y con el aumento de los gastos familiares, sumados a la falta de la habilidad del director fallecido, habría complicado las finanzas.

Con el fallecimiento de Diego, se reconfiguró la misión empresarial y el nuevo director, Norman, profundizó el proceso de desprendimiento patrimonial con prácticas de colonización iniciadas en 1927, no sólo con el fin de sanear las cuentas, sino también de asegurar la sucesión del patrimonio empresarial a las futuras generaciones de la familia por fuera de la estructura de la firma. Bajo un alegato en favor del “pequeño agricultor” y en contra de los grandes latifundios,³³ se pusieron en venta 6.000 hectáreas de Ojo de Agua y 800 de Los Alamitos. Esto se hizo con el fin de aprovechar los elevados precios de las tierras en un contexto de auge de los créditos hipotecarios del Banco Hipotecario Nacional. La venta se realizó mediante cédulas de este establecimiento, la firma se comprometía a reembolsar el préstamo en el término de treinta y dos años.³⁴ De este modo, la empresa inyectaba liquidez y tomaba el pasivo de los agricultores que se comprometían a pagar a la empresa y figuraban como deudores de segundo grado de los préstamos. Este movimiento corroboraría lecturas sobre las limitaciones de estas líneas de crédito de la década del 20, como las tierras agotadas (Girbal 1988), las deudas que portaban las propiedades (Nemirovsky 1933) y también iluminaría sobre el uso por parte de las empresas que gestionaban grandes patrimonios. Debido a esta decisión es que en el año 1928 se registró mayor liquidez; empero, la situación no se

32 Activos realizables. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera, 17694 (Juzgado 1a Instancia en civil y comercial n° 1, Bahía Blanca, 1932).

33 Antecedentes. AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera..., p. 9.

34 Contrato entre Geddes Hermanos y Banco Hipotecario Nacional. AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera...

pudo solventar por las malas cosechas y los desastres mencionados que truncaron los compromisos con los agricultores. En este contexto, se decidió renovar un conjunto de deudas con proveedores y esperar con una creciente toma de crédito para poner a producir las tierras frente a la nueva cosecha. Sin embargo, en 1929 los precios se desplomaron; si bien se habían logrado acuerdos de renovación de los plazos con los acreedores para inicios de 1931, la situación no parecería revertirse y se optó por la liquidación de la firma.³⁵ En este sentido, la crisis fue de solvencia más que de iliquidez, ya que hasta último momento los Geddes habían logrado renovar sus compromisos.

Si analizamos entre quienes se repartió la tierra en el fenómeno de colonización, observamos la presencia de buena parte de los miembros de la familia; por lo tanto, podría pensarse que este procedimiento constituyó una alternativa para la sucesión del patrimonio. De los treinta y dos colonos, ocho eran parte de la familia Geddes, incorporando nuevos miembros de la segunda generación que no eran accionarios (acá se incluyeron mujeres), tres pertenecían a la familia Devarda –socio de la firma–, siete eran acreedores, uno empleado de Ojo de Agua y, por último, el síndico de la empresa. Estos datos nos indican que, frente a las dificultades de la firma, se ensayaron formas de sucesión del patrimonio entre los miembros de la familia por fuera de la estructura empresarial. Esta práctica nos permite corroborar la dificultad de estas empresas híbridas que comenzaron a practicar formas de reducción de sus actividades y activos anterior a la crisis. Esto resultaría en que varios de los miembros de la familia Geddes contarían con tierras propias para continuar con el patrimonio familiar, aunque ello no implicaba continuar con la firma. Se podría pensar que esta estrategia buscó conservar dentro de la familia algunos de los activos empresariales. Luego de años de negocios y relaciones centralizados en la empresa, sobrevino una atomización, tanto de las tierras como de los negocios, entre las partes de la familia para atravesar los nuevos tiempos. En efecto, de los juicios sucesorios de Norman y Enrique podemos extraer que el primero resultó con chacras en Bahía Blanca y una propiedad rural en Saldungaray (Alamitos) y el segundo en Coronel Pringles (donde se encontraba Ojo de Agua).³⁶

Según un análisis de Barbero y Lluch (2015) sobre las empresas familiares exitosas en Argentina, algunas claves de este desempeño se debieron a prácticas de diversificación e internacionalización, financiamiento prudente, sucesión sin conflictos y gradual profesionalización de la gestión. El caso analizado no cumplió con estas características, por lo que la crisis de rentabilidad se afianzó a partir de la caída de los precios, las condiciones climáticas y el aumento de costos. Para los grandes terratenientes, Balsa (1994) sugirió que una salida de la situación fue la de reducir costos, disminuyendo el nivel de actividad. Para el caso de los Geddes, la reducción de costos implicó desarmar la estructura empresarial por el alto nivel de endeudamiento que poseía la firma

35 Antecedentes. AJBB. Convocatoria de acreedores Geddes Hermanos Agrícola Ganadera...

36 AJBB, Juzgado 1º Instancia en Civil y Comercial n° 2, Bahía Blanca. Geddes Enrique Guillermo. Su sucesión. n° 19266, Bahía Blanca, 1938.; AJBB, Juzgado 1º Instancia en Civil y Comercial n° 3 Bahía Blanca. Geddes Norman Morrison y de Geddes Etelvina. Sucesiones. n°18231, 1971.

y el esfuerzo que implicaba su mantenimiento. No obstante, las políticas previas de distribución de tierras permitieron a los integrantes contar con activos para transitar la situación, ya no como una gran empresa familiar, sino en el marco de explotaciones de menor escala. Si para otros casos de empresas familiares, como en la Patagonia (Bandieri y Almaraz 2020), el elemento de continuidad en la familia fue la empresa, para los Geddes la familia sobrevivió a la empresa y redefinió los términos de la firma en función del entorno y sus posibilidades. Por ende, existió un proceso de fraccionamiento de la tierra que devino en una fragmentación del patrimonio en manos de la familia y allegados cuando se vio un límite en los ciclos del negocio, especialmente de la actividad ganadera y su comercialización para el sostenimiento de la gestión de grandes cantidades de tierras.

CONCLUSIONES

El caso analizado trató sobre una empresa familiar que logró expandirse en escala de producción y actividades rurales debido, en parte, a una hábil gestión del capital social a partir de la familia tanto hacia el interior de la empresa como con el entorno. En este sentido, coincidimos con otros autores en cuanto a que la modalidad de empresa familiar permitió ampliar las escalas de producción en el corto plazo, aprovechando las posibilidades que abría una frontera en expansión porque la familia permitía la formación y consecución de recursos humanos de confianza de manera rápida y asegurar la circulación de capital mediante la vinculación con colegas por relaciones matrimoniales, amicales o de pertenencia.

Desde este caso, pudimos advertir la importancia del recurso del *familiness*; empero, no podemos pensar que este recurso se mantuvo constante en el tiempo, ya que el desarrollo de la empresa y su implicación con el entorno modificaron la familia a partir de la política matrimonial y las figuras de los allegados y los acreedores, alterando la compañía y los recursos sociales disponibles en este sentido. En contraposición a aquellos que consideran que la empresa familiar se caracteriza por un capital social que se desarrolla solo en el interior de la firma, en el caso de estudio la familia se encontró en profunda interrelación con el entorno y el mundo vincular alteró la familia. Esto se registró de modo más evidente en el caso analizado debido al contexto en el cual se desarrolló, que consistió en un territorio de frontera productiva en expansión que implicaba nuevos actores con escasa trayectoria.

Otro eje de importancia para la teoría de las empresas familiares es la cuestión de la sucesión, que consiste frecuentemente en un escollo para su supervivencia. En el estudio advertimos que este fue un punto problemático y que, si bien se ensayaron algunos intentos para asegurar el pasaje con la constitución de la sociedad anónima, el control continuó descansando en el grupo inicial de hermanos. De todos modos, esta cuestión permitió comprender que la sucesión no sólo adquiere sus formas a partir de la sesión de la estructura empresarial, sino también del patrimonio de esta bajo nuevos

formatos, como se pudo corroborar con el desprendimiento de tierras hacia miembros de la familia y allegados a partir de las prácticas de colonización.

Eso nos introdujo sobre las limitaciones que tuvo esta firma en su desarrollo. En primer lugar, la década de 1920 fue una dura época para las medianas empresas híbridas como Geddes Hermanos, ya que el sostenimiento de la estructura empresarial fue difícil por los progresivos aumentos de costos y gastos familiares que se complementaron con las veleidades climáticas y la baja de los precios de los productos pecuarios. Si para otros casos la salida devino en el aumento de la productividad y la reducción de costos, para la firma analizada esto se saldó con su liquidación, ya que la estructura empresarial comportaba grandes gastos y costos que no resultaban rentables en el nuevo contexto y que tuvo su golpe de gracia con la crisis de 1929/30. A esto siguió la atomización de los negocios en esferas más reducidas de la familia.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, J., 1929. *Temas de historia económica Argentina*. Buenos Aires, El Ateneo.
- BALSA, J., 1993. El impacto de la Gran Depresión en la estructura agraria pampeana (un estado de la cuestión). *Estudios de la Historia Rural III*, n° 15, pp. 59-77.
- BALSA, J., 1994. *La crisis de 1930 en el agro pampeano*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- BANDIERI, S. & ALMARAZ, A., 2020. Business families in Southern Patagonia: From the end of the 19th Century to the first decades of 20th century. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, vol. 5 n° 2, pp. 33-79.
- BARBERO, M. I. & LLUCH, A., 2015. El capitalismo familiar en Argentina: Modelos y dinámicas en el largo plazo. En P. FERNÁNDEZ PERÉZ & A. LLUCH, *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA. pp. 219-262.
- BARSKY, O. & GELMAN, J., 2009. *Historia del agro argentino: Desde la Conquista hasta comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.
- BRAGONI, B., 2006. Familia, negocios y empresas en los estudios históricos referidos al caso argentino. Balance de un recorrido. En GELMAN, J. (ed.), *La historia económica en la encrucijada, balances y perspectivas*. Buenos Aires: Prometeo, pp. 137-52.
- CASSAGNE SERRÉS, A., 1924. *Interpretación de balances*. Buenos Aires: Baiocco.
- CASSON, M. & DELLA GIUSTA, M., 2007. Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. *International Small Business Journal*, vol. 25, n° 3, pp. 220-44.
- COLLI, A., HOWORTH, C. & ROSE, M., 2013. Long-term perspectives on family business. *Business History* [en línea], vol. 55 n° 6, pp. 841-854.
- COLLI, A., PÉREZ, P. F. & ROSE, M. B., 2003. National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries. *Enterprise & Society* [en línea], vol. 4 n° 1, pp. 28-64.
- COLLI, A. & ROSE, M. B., 1999. Families and firms: The culture and evolution of family firms in Britain and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. *The Scandinavian Economic History Review* [en línea], vol. 47 n° 1, pp. 24-47.
- CONVERSO, F., 2001. *Un mercado en expansión: Córdoba 1870-1914*. Córdoba: Centro de Estudios Históricos 'Prof. Carlos S. A. Segreti'.
- COSTANTINI, F., 2022. *Los empresarios de la Liverpool sureña. Negocios, trayectorias y redes (Bahía Blanca, 1884-1914)*. Rosario: Prohistoria.

- CUESTA, E. M., 2023. La rentabilidad de una estancia en la Argentina durante la gran expansión. El caso de la 'La Curamalán' (1880-1928). *Mundo Agrario* [en línea], vol. 24 n°55.
- CUESTA, E. M., 2013. Celedonio Pereda: patrones de inversión de un gran empresario de la Argentina próspera. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, no 58, pp. 79-100.
- DÍAZ ALEJANDRO, C. F., 1975. *Ensayos sobre la historia económica argentina*. Buenos Aires: Amorrortu.
- DUCÓS, R., 1902. *Bahía Blanca*. Bahía Blanca: Centro Comercial.
- 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*, [en línea], vol. 17, pp. 45-66.
- FERNÁNDEZ, S., 1999. Burgueses, familia y empresa. Rosario en el cambio de siglo (1880-1910). *Revista Travesías de estudios regionales*, vol. 2, pp. 27-50.
- FERNÁNDEZ, S. & DALLA CORTE, G., 2001. Negocios sentimentales. Familia, corporación y red mercantil en Argentina durante el siglo XIX. *Anuario IEHS* [en línea], vol. 16, pp. 313-336.
- FRIDENSON, P., 2004. Business Failure and the Agenda of Business History. *Enterprise & Society* [en línea], vol. 5 n° 4, pp. 562-582.
- GIRBAL, N. 1988. *Estado, chacareros y terratenientes (1916-1930): Política agraria y relaciones de poder*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- HORA, R., 2012. Los Anchorena: patrones de inversión, fortuna y negocios (1760-1950). *América Latina en la historia económica*, vol. 19, n.o 1, pp. 37-66.
- IGLESIAS, E., 1972. Crises agraires du sud-ouest pampéen, 1928-1938. [Tesis doctoral]. Toulouse: Universidad de Toulouse.
- JONES, G. & ROSE, M. B., 1993. Family Capitalism. *Business History* [en línea], vol. 35 n°4, pp. 1-16.
- LANCIOTTI, N. S. & LLUCH, A., 2010. Presentación Dossier Fracazos empresariales. América Latina siglos XIX y XX. *Anuario IEHS*, n° 25, pp. 353-358.
- LLOYD, R., 1911. *Impresiones de la República Argentina en el siglo veinte; su historia, gente, comercio, industria y riqueza*. Londres: Lloyd's Greater Britain Pub. Co.
- LLUCH, A., 2004. Comercio y crédito en La Pampa a inicios del siglo XX: un estudio sobre el papel económico de los almacenes de ramos generales. [Tesis doctoral]. Tandil: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- LLUCH, A., 2010. El fracaso en el mundo empresario argentino: Una aproximación desde el análisis de los «quebrantos comerciales» (1900-1935). *Anuario IEHS*, n° 25, pp. 375-393.
- MÍGUEZ, E., 1985. *Las tierras de los ingleses en la Argentina 1870-1914*. Buenos Aires: Editorial del Belgrano.
- MÍGUEZ, E., 2000. Familias de clase media: La formación de un modelo. En *Historia de la vida privada en la Argentina. La Argentina plural: 1870-1930*. Buenos Aires: Taurus, vol. 2., pp. 21-45.
- NEMIROVSKY, L., 1933. *Estructura económica y orientación política de la agricultura en la República Argentina*. Buenos Aires: Librería y Casa Editora de Jesús Menéndez.
- PARDO, A. R. & FELCE, L. M., 2006. Las múltiples caras de las empresas familiares. *Debates IESA*, vol. 11, n° 2.
- PARRA, P. A. M., BOTERO, S. B. & MONSALVE, J. N. M., 2016. Empresas de familia: Conceptos y modelos para su análisis. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. n° 41, pp. 116-149.
- PEARSON, A. W., CARR, J. C. & SHAW, J. C., 2008. Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n° 6, pp. 949-969.
- PUCCIARELLI, A. R., 1986. *El capitalismo agrario pampeano, 1880-1930: La formación de una nueva estructura de clases en la Argentina moderna*. Buenos Aires: Hyspamérica.
- QUIRÓS, E., 1998. Análisis antropológico de las empresas familiares en la Argentina. *Invenio: Revista de investigación académica*, n° 2, pp. 131-145.
- REGUERA, A., 2006. *Patrón de estancias. Ramón Santamarina: Una biografía de fortuna y poder en la pampa*. Buenos Aires: Eudeba.
- SEAMAN, C., MCQUAID, R. & PEARSON, M. 2017. Social networking in family businesses in a local economy. *Local Economy*, vol. 32, n° 5, pp. 451-466.

- VIDAL OLIVARES, J., 2015. El Estado y el impacto de las políticas económicas en la evolución histórica de las empresas familiares en España y América Latina. En P. FERNÁNDEZ PERÉZ & A. LLUCH (eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA, pp. 95-124.
- ZEBERIO, B., 2001a. Disputar el patrimonio. Herencia, justicia y conflictos familiares en la pampa argentina (1880-1940). *Anuario IEHS*, n° 16, pp. 365-388.
- ZEBERIO, B. 2001b. Redes, mercados y empresas familiares en la Pampa (1880-1930). En *Empresarios y empresas en la historia Argentina* [en línea], pp. 77-94.