

## **Estrategias del asociacionismo empresarial argentino a fines del siglo XIX: el caso del Centro Azucarero Argentino**

María Lenis\*

### **Resumen**

*El objetivo de este artículo es analizar la fundación, organización y funcionamiento del Centro Azucarero Argentino, corporación empresaria específica fundada a fines del siglo XIX. Este abordaje permitirá indagar la naturaleza de las demandas de los industriales azucareros y las estrategias desplegadas por estos empresarios para incidir en los poderes públicos nacionales. Asimismo, a través del estudio de la asociación precisaremos las instancias de alianzas existentes entre los fabricantes de azúcar y los empresarios del litoral.*

Palabras clave: industria azucarera - corporación - industriales - proteccionismo

### **Abstract**

*The aim of this article is to analyze the foundation, organization and functioning of Centro Azucarero Argentino, trade union founded at the end of the 19th century. This boarding will allow us to investigate the nature of the demands of the sugar manufacturers and the strategies deployed by these businessmen to affect in the public national power. Likewise, across the study of the association we will specify the instances of existing alliances between the manufacturers of sugar and the businessmen of the littoral.*

Key words: sugar industry - trade union - sugar manufactures - protectionism

Recepción del original: 20/05/2009

Aceptación del original: 25/09/2009

---

\* Instituto Superior de Estudios Sociales - Universidad Nacional de Tucumán (UNT) - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). E-mail: marialenis@gmail.com

## Introducción

El estudio de las corporaciones empresarias es un tópico central de la historia económica en tanto permite indagar acerca del comportamiento de los empresarios, sus estrategias corporativas, las instancias de alianza o conflicto hacia el interior de la institución y el grado de vinculación existente entre diferentes asociaciones industriales. En este sentido, resulta central explorar y analizar la expresión corporativa de los industriales azucareros. Este abordaje resulta relevante puesto que nos obliga a contemplar los aspectos singulares que asumió la organización del Centro Azucarero Argentino y que permitieron su diferenciación del movimiento asociativo general argentino. En consecuencia, resulta necesario explicar la razón que impulsó a los industriales azucareros a fundar una entidad propia, y por qué no canalizaron sus demandas a través de la Unión Industrial Argentina. La primera parte de este trabajo examina la coyuntura que impulsó la creación del Centro Azucarero y los objetivos principales de la asociación. Otro apartado analiza las características distintivas en lo relativo a la organización interna que los fundadores imprimieron a la institución. En este punto, se compararon los estatutos del Centro Azucarero Argentino con los de la Unión Industrial Argentina, a los efectos de establecer los diferentes esquemas organizacionales privilegiados por las entidades. Por último, aborda las gestiones realizadas por la dirigencia corporativa ante las diferentes agencias estatales con el propósito de defender los niveles de protección de la actividad azucarera.

## Fundación y objetivos del Centro Azucarero Argentino

En la segunda mitad del siglo XIX, la ciudad de Buenos Aires experimentó una verdadera explosión de la vida asociativa. Sociedades de ayuda mutua, clubes sociales y culturales, círculos literarios, logias masónicas, asociaciones profesionales, agrupaciones festivas, comités de solidaridad, etc. caracterizaron las formas de relación de la sociedad urbana de esos años. El florecimiento de este tipo de actividad constituyó una característica de la Argentina decimonónica que integraba un alto porcentaje de inmigrantes en el marco de un proceso de diferenciación social que incluía al movimiento obrero en gestación. No obstante, esta explosión de la actividad asociativa no se circunscribía a los sectores populares, las fisonomías que adoptaron algunas asociaciones revelan que estas organizaciones se caracterizaron por una gran diversidad respecto de objetivos, formas de organización y de reclutamiento.<sup>1</sup>

Las corporaciones empresariales constituyeron un segmento temprano del fenómeno asociacionista y se organizaron a partir de la década de 1860. La

---

<sup>1</sup> Hilda SÁBATO, *La política en las calles. Entre el voto y la movilización, Buenos Aires 1862-1880*, Buenos Aires, Sudamericana, 1998; Roberto DI STEFANO, Hilda SÁBATO y Luis Alberto ROMERO, *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina. 1776- 1990*, Buenos Aires, Edilab Editora, 2002.

primera, la Sociedad Rural Argentina (SRA) se formó en 1866, en el marco de la crisis de los precios de la lana. Esta entidad, que agrupaba a algunos de los estancieros de la pampa argentina, tenía como principal objetivo la transformación del agro y la construcción de un nuevo tipo de productor terrateniente, al cuestionar el ausentismo y propiciar la incorporación de nueva maquinaria y tecnología moderna que permitiría la realización de un salto productivo aprovechando, de esta manera, las «ventajas comparativas» de la llanura argentina.<sup>2</sup> Los objetivos que la SRA se proponía centraban su mirada en la intención de modificar el comportamiento del sector terrateniente, en tanto redefinía y replanteaba el papel que los estancieros estaban llamados a cumplir dentro de la economía argentina.

En 1877 se registró la fundación del Club Industrial y del Centro Industrial, dos asociaciones nacidas al calor de los debates en torno al proteccionismo y al librecambio, que dieron origen a la sanción de una nueva ley de aduana. La primera asociación agrupaba a los artesanos y pequeños productores, mientras que la segunda nucleaba a los productores agropecuarios y al sector de importación. La expansión económica experimentada a lo largo de la década de 1880, que había posibilitado el crecimiento del sector industrial, diluyó las diferencias entre las dos instituciones que resolvieron aunar esfuerzos para consolidar el desarrollo de la actividad. Ambas entidades se fusionaron en 1887 y constituyeron la Unión Industrial Argentina.<sup>3</sup>

Como se puede observar en el nacimiento de las primeras corporaciones empresariales en la Argentina, la *percepción de amenaza* sobre los intereses en juego constituyó un elemento esencial.<sup>4</sup> La creación del Centro Azucarero Argentino en 1894, no escapó a esta lógica. En efecto, la corporación azucarera surgió como respuesta al decreto del Poder Ejecutivo nacional por medio del cual se creaba una comisión revisora de las leyes de aduana, que pretendía alterar los niveles de protección con los que la agroindustria había venido funcionando hasta ese momento.<sup>5</sup> Desde este punto de vista, la creación del Centro Azucarero revestía una estrategia puramente defensiva y una respuesta al nuevo rumbo que en materia económica estaba tomando el Ejecutivo Nacional. En efecto, la industria azucarera venía funcionando desde mediados de la década de 1870 con ciertos niveles de protección que súbitamente pretendían ser modificados. Esta coyuntura dio lugar al nacimiento de una asociación que tendrá características muy específicas, en su funcionamiento interno como en las gestiones que realizará ante los poderes públicos y entidades privadas.

---

<sup>2</sup> Roy HORA, *Los terratenientes de la pampa argentina*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2003.

<sup>3</sup> Jorge SCHVARZER, *Empresarios del Pasado. La Unión Industrial Argentina*, Buenos Aires, CISEA/Imago Mundi, 1991; José Carlos CHIARAMONTE, *Nacionalismos y liberalismos económicos en la Argentina 1860-1880*, Buenos Aires, Ediciones Solar, 1982.

<sup>4</sup> «La *percepción de amenaza* corresponde a una construcción simbólica que no necesariamente responde a cuestiones objetivas, pero que define conductas asociativas y de acción colectiva, que, una vez establecidas, pueden permanecer por largo tiempo.» Mario LATTUADA, *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*, Buenos Aires, UNQ Editorial, 2006, p. 19.

<sup>5</sup> *Revista Azucarera*, núm. 1, mayo de 1894.

Esta característica de origen determinó que la asociación tuviera rasgos semejantes a otras organizaciones empresariales similares, como la UIA, compartiendo un tipo de sociabilidad institucionalizada, pautada por los estatutos de las entidades, donde se establecía la frecuencia de las reuniones, los diferentes niveles en la toma de decisiones, los requisitos para ingresar a la asociación, etc. Sin embargo, el grado de homogeneidad de los socios constituyó una diferencia notable que se plasmó en el funcionamiento de dichas instituciones. Los industriales azucareros conformaban un grupo cohesionado en torno a los mismos problemas. Los unía el consenso en torno a la defensa del proteccionismo, al que consideraban condición necesaria para el funcionamiento de la agroindustria. Este postulado constituyó un estímulo para los empresarios azucareros y, por ello, decidieron crear una corporación específica y a través de ella interpelar al Estado. Desde este punto de vista, la creación de la corporación azucarera fue una manera novedosa de petitionar ante los poderes públicos nacionales, puesto que hasta esa fecha la defensa de los intereses azucareros se había realizado de manera individualizada. La coyuntura de 1894 impulsó a los industriales a cambiar de estrategia, en tanto la actividad corporativa se percibía como la herramienta más eficaz para lograr la sanción de medidas favorables desde las agencias estatales.<sup>6</sup>

La primera reunión que daría lugar al nacimiento de la institución se llevó a cabo por iniciativa de Miguel Nougués y Ernesto Tornquist, que convocaron a los actores con intereses comprometidos en la industria azucarera. El primero era propietario, junto a sus hermanos, del Ingenio «San Pablo», además de ocupar un destacado lugar en el entramado político del roquismo. El segundo era un empresario exitoso, que sostenía una muy buena relación con Julio A. Roca. Además, contaba con una red de negocios agropecuarios y financieros, donde el rubro azucarero era un aspecto importante, sin duda, pero no el único. En consecuencia, era socio de la Unión Industrial Argentina y de la Sociedad Rural Argentina. Tornquist era propietario de la Refinería Argentina, establecimiento que potenciaba su control sobre la actividad azucarera. Hacia 1895, el empresario controlaba tres ingenios que se integraron en la Compañía Azucarera Tucumana (CAT), el *holding* más importante del rubro azucarero argentino.<sup>7</sup> De esta manera, Tornquist era portador de una experiencia asociativa previa a la constitución de la corporación azucarera; ese capital asociativo permitió diseñar el perfil de la institución y otorgarle una singularidad que la

---

<sup>6</sup> José Antonio SÁNCHEZ ROMÁN, *La dulce crisis: Estado, empresarios e industria azucarera en Tucumán (1853-1914)*, Sevilla, Consejo Superior de Investigaciones Científicas-Escuela de Estudios Hispano-Americanos, Universidad de Sevilla, Diputación de Sevilla, 2005.

<sup>7</sup> Ernesto Tornquist participó en las siguientes empresas: Hotel Bristol, Industrial y Pastoril Belga-Sudamericana, Estancias y Colonias Tornquist, Cervecería Palermo, Plantadora Isleña, Talleres Metalúrgicos, Estancias y Colonias Curamalán, La Buenos Aires Seguros, Quebracho S.A., Compañía de Pesca, la Alianza Amberesa, Estancias y Colonias La Verde, Crédito Ferrocarrilero Argentino, Compañía Introdutora (CIBA), entre otras. En el rubro azucarero era propietario del mayor *holding* azucarero, la Compañía Azucarera Tucumana (CAT), que concentraba cinco fábricas: Lastenia, Florida, Trinidad, Nueva Baviera y San Andrés; además de ser el socio mayoritario de la Refinería Argentina. Para una visión más completa del comportamiento empresarial del grupo Tornquist: Jorge GILBERT, *Empresarios y empresa en la Argentina moderna. El grupo Tornquist, 1873-1930*, Universidad de San Andrés, Departamento de Humanidades, 2002.

diferenciaba de otras entidades empresariales existentes. La impronta distintiva que adoptó la entidad desde el punto de vista organizacional fue producto de la combinación de la tradición política de los propietarios de ingenio con la cultura asociativa aportada por Ernesto Tornquist y otros actores.

El objetivo de la convocatoria era intercambiar ideas acerca de «las consecuencias que podía tener el decreto del PEN creando la comisión encargada de proyectar modificaciones a las leyes aduaneras y a la tarifa de avalúos para el año 1895.»<sup>8</sup> La reunión tuvo lugar el 23 de enero de 1894 en Buenos Aires, dato que revela la «nacionalización» de los capitales azucareros. Al encuentro asistieron el Dr. Benjamín Zorrilla, Lídoro Quinteros, el Dr. Miguel Nougués, los señores Juan Videla, Mauricio Mayer, Jorge Frías, Vicente García, Teodoro de Bary de la casa Ernesto Tornquist y Cía., el señor Segovia de la casa Otto Bemberg y el señor Carlisle en representación de la Azucarera Argentina. Después un intercambio de ideas, todos los presentes estuvieron de acuerdo en la conveniencia de formar una asociación de los interesados en la industria azucarera que representara sus intereses ante las autoridades nacionales y provinciales. También se acordó invitar a una reunión a todos los propietarios de los ingenios del país y se nombró una comisión provisoria integrada por Benjamín Zorrilla, Miguel Nougués y Teodoro de Bary, encargada de enviar una circular a los 49 ingenios de la república convocándolos a debatir las cuestiones comunes en el local de Tornquist y Cía. De esta forma, la reunión se pudo realizar con la suficiente celeridad, en tanto el director de la CAT facilitó las instalaciones para la concreción del encuentro.

En esa reunión se decidió nombrar a la nueva asociación como «Centro Azucarero Argentino». Esta denominación revelaba el rol nacional que la industria quería ocupar. La vocación nacional se reflejó, además, en la composición que los fundadores otorgaron a la corporación azucarera. En este sentido, la institución buscaba nuclear a todos los ingenios de la república, como también dar cabida a casas vinculadas a la producción azucarera como la Refinería Argentina, las firmas comercializadoras del dulce y las fábricas productoras de alcohol. Asimismo, la incorporación de los productores de caña permitiría presentar a la entidad como la representante de toda la actividad azucarera y no solamente de un sector de la misma. A su vez, los reclamos en torno al mantenimiento de un marco arancelario adecuado que se constituyera en motor del desarrollo industrial argentino, permitían conectar las demandas de los industriales azucareros con los intereses de otras corporaciones empresarias como la Unión Industrial Argentina y el Centro Vitivinícola Nacional.

Se designó una comisión provisoria encargada de redactar los estatutos de la corporación, en los que quedaron establecidos los objetivos de la entidad, entre ellos, dar representación y personería a los fabricantes de azúcar y alcohol y a los cultivadores de caña, por medio de una Comisión Directiva, elegida en una Asamblea General; dicha comisión estaría facultada para representar a los miembros de la corporación ante los poderes nacionales,

---

<sup>8</sup> *Revista Azucarera*, núm. 1, mayo de 1894, p. 5.

provinciales o municipales, gestionando las peticiones que los intereses del gremio exigieran. Además, entre sus objetivos principales también se encontraban procurar que las leyes que se proyecten y sancionen con relación a la industria azucarera promuevan su desarrollo; realizar una campaña de propaganda en defensa de la actividad; promover el estudio y la defensa de la industria, teniendo en cuenta como objetivo mayor el desarrollo de la riqueza y el progreso del país; intentar perfeccionar los métodos de cultivo de la caña y de elaboración del azúcar, dando a conocer los avances en este ámbito; establecer relaciones con otras asociaciones del país, entre cuyos objetivos se encuentre proteger la agricultura o la industria nacional; suministrar a los asociados todos los datos e informes que se requieran con relación a la industria azucarera.<sup>9</sup>

Como se puede observar, uno de los principales objetivos que la entidad se propuso fue establecer un fluido diálogo con los poderes públicos y consideraba al Estado como su principal interlocutor. Con esta estrategia se pretendía alcanzar un mayor grado de influencia y de incidencia en la sanción de leyes y en el diseño de una política económica favorable. Por esta razón se decidió localizar el centro en Buenos Aires, aun siendo Tucumán la principal provincia productora de azúcar, ya que la cercanía al poder político permitiría agilizar las gestiones y facilitar el acceso a diferentes instancias de negociación.<sup>10</sup>

Otro aspecto que resulta necesario considerar está vinculado con el consenso interno que los industriales azucareros lograron, lo que les permitió delinear más claramente sus objetivos. Este consenso había sido construido previamente a la constitución formal del Centro Azucarero. Además de la concentración geográfica (de los 49 ingenios existentes en la Argentina en 1894, 30 estaban en la provincia de Tucumán), entre los industriales azucareros existían relaciones que tenían que ver con lazos de parentesco y de amistad, además de las conexiones derivadas de la actividad política, como también de las vinculaciones comerciales con los representantes de las principales casas de maquinaria azucarera o de los agentes financieros. Estos industriales

---

<sup>9</sup> La corporación azucarera podría ser caracterizada como una asociación de tipo reivindicativo, en tanto cumple con los rasgos distintivos: «tener como objetivo fundamental la defensa integral de los intereses de un determinado colectivo; ser universalista en la naturaleza de los fines que persiguen -es decir, «bienes públicos», entendidos como aquellos bienes de cuyo disfrute no puede excluirse a nadie, hayan o no contribuido a su logro- y en la actividad que desarrolla -de modo que los resultados de sus acciones afectan a un grupo de referencia que es de mayor amplitud que el de sus afiliados-; y debe tener un discurso con un fuerte componente ideológico -construido en función de los valores que se asumen sus dirigentes y de las formas en que estos interpretan los problemas de su base social-. Estos rasgos se deducen de las funciones esenciales de este tipo de asociaciones, a saber: representación, reivindicación y defensa de intereses.» Este tipo de asociaciones también pueden incluirse dentro de la definición de asociaciones de interés, dado que su actividad está enfocada total o parcialmente a la arena política con el objetivo, no de conseguir el poder político, sino de crear o disponer bienes públicos.» Mario LATTUADA, *Acción colectiva...* cit., pp. 21-22; *Estatutos del Centro Azucarero Argentino*, 1894.

<sup>10</sup> Asamblea General Ordinaria del 16-2-1897, *Libro de Actas de Asambleas Ordinarias y Extraordinarias del Centro Azucarero Argentino*, t. I, 1894-1923.

compartían un espacio de sociabilidad pautado por relaciones y conexiones previas a la actividad corporativa.<sup>11</sup>

Puede advertirse claramente que la entidad buscaba la promoción y defensa de intereses específicos, pero también tenía como fin primordial la vinculación y colaboración con otras asociaciones cuyo objetivo central fuera proteger y promover la industria nacional. Esta condición adquiere relevancia en tanto pautó, de alguna manera, los lazos que la entidad fue construyendo con otras de iguales características, en tanto la defensa de una legislación de corte proteccionista operó como elemento aglutinador, pero también permitió delinear la relación con otras asociaciones empresariales. En efecto, no es casual que la corporación azucarera tuviera contactos fluidos con el Centro Vitivinícola y la UIA, antes que con la Sociedad Rural Argentina. Por otra parte, es preciso señalar que estas vinculaciones corporativas resultaban fundamentales a la hora de peticionar ante las agencias estatales, ya que si las demandas planteadas por la corporación azucarera eran respaldadas o sostenidas por un conjunto de asociaciones empresariales se otorgaba mayor legitimidad a sus pedidos. Desde esta perspectiva, la colaboración con otras entidades industriales resultó vital en la estrategia de la defensa de las tarifas aduaneras trazada por los azucareros, al desactivar los argumentos opositores que circunscribían la defensa del proteccionismo a los industriales y políticos de Tucumán.

Otros postulados de la asociación impulsaron la vinculación del Centro con instituciones científicas azucareras localizadas en las principales zonas productoras del mundo. Esto también marcó una de las características de la asociación, que se conectó tempranamente con las Estaciones Experimentales de diferentes países, con el propósito de modernizar y potenciar la productividad agrícola y fabril de la agroindustria argentina y especialmente del área azucarera tucumana. Esta vinculación revelaba la multiplicidad de funciones que la institución aspiraba a desempeñar, aunque las distintas coyunturas y los conflictos dentro del sector fueron destacando algunos aspectos que signaron el perfil que la asociación adoptaría. En este sentido, a partir de 1895, con la aparición de los primeros signos de la primera crisis de sobreproducción (que se extendería con altibajos hasta 1906), la corporación azucarera buscó armonizar los intereses contrapuestos entre los actores industriales que la crisis había precipitado y diseñar distintas estrategias cuyo objetivo final fuese evitar el derrumbe de los precios del azúcar. Durante esta fase, el perfeccionamiento agrícola e industrial quedó relegado en el marco de una crisis que amenazaba con afectar el funcionamiento y la rentabilidad del complejo agroindustrial azucarero.

Otro de los objetivos que la asociación alcanzó con cierto éxito fue la sistematización de la información existente en materia azucarera a nivel nacional e internacional. La corporación buscó acopiar todos los datos disponibles respecto al funcionamiento de la actividad con un doble propósito. Por un

---

<sup>11</sup> Claudia HERRERA, «Redes de parentesco, azúcar y poder. La elite azucarera tucumana en la segunda mitad del siglo XIX», *Entrepasados*, Buenos Aires, núm. 31, 2007.

lado, mantener informados a los asociados sobre el ritmo de producción, los precios de comercialización del dulce, como así también dar a conocer las discusiones sobre legislación aduanera en la Argentina y en otras regiones azucareras. Por otro lado, procuró influenciar a la opinión pública y a las agencias estatales defendiendo los niveles de desarrollo que había logrado la industria en las distintas áreas de la geografía argentina, especialmente en la región norte del país. Hacia fines del siglo XIX, los resultados materiales conseguidos en el estadio industrial constituyeron el fundamento que legitimaba las demandas de protección a una actividad que contribuía a otorgar al país un perfil verdaderamente industrial.

### **Estatutos y organización interna**

Los estatutos fijaron las distintas instancias de toma de decisión en la corporación. Por un lado, otorgaba a la Asamblea de socios la potestad para designar la Comisión Directiva de la entidad y para aprobar el estado de cuenta de la comisión saliente, lo que en última instancia consistía en ratificar o no la gestión anterior. Esta Asamblea se reunía una vez al año y era convocada por la Comisión Directiva. A la misma debían acudir los socios o enviar un representante. El voto era nominal y la representación era por fábrica (en el caso de los propietarios de ingenio) y no por persona. De esta manera, había socios que tenían más de un voto, como era el caso de Ernesto Tornquist que tenía cuatro (tres por los ingenios de la CAT y uno por la Refinería Argentina) o Clodomiro Hileret que tenía un voto por el ingenio «Santa Ana» y otro por el «Lules».<sup>12</sup>

Es necesario hacer esta aclaración ya que integraban también la asociación hombres de negocios vinculados a la actividad azucarera pero que no eran propietarios de ingenio. Algunos, como Federico Portalis, relacionado a una firma comercializadora de maquinarias para ingenios, tenía un voto como representante de la firma. Pero también existieron algunos socios que no tenían ninguna vinculación formal con los negocios azucareros, como fue el caso del primer presidente de la entidad, Benjamín Zorrilla. Si bien los estatutos estipulaban que los socios debían tener una relación con los negocios azucareros, pronto se modificó esta exigencia, reemplazándola por «interés» o «afinidad» con la actividad. En este sentido, se contemplaba la participación de «notables» que por su actuación destacada en el campo de la política fueron aceptados en la asociación. De esta manera formaron parte de la entidad representantes de unidades fabriles, firmas involucradas en distintas fases de la actividad y personalidades destacadas interesadas en la industria.<sup>13</sup>

La modalidad de elección difería de la vigente en la UIA, porque esta institución había privilegiado la figura del socio, al que concebía como el propietario de taller o fábrica. En función de este criterio se fijó la votación por persona, no por emprendimiento industrial. La opción tomada por el Centro

---

<sup>12</sup> Asamblea General Ordinaria del 20-2-1895, *Libro de Actas de Asambleas...* cit.

<sup>13</sup> *Estatutos del Centro Azucarero Argentino*, 1894.

Azucarero Argentino (CAA) privilegiaba un camino inverso: diferenciaba a los socios en función de sus unidades productivas al incorporar a los propietarios de ingenios, pero por medio de sus fábricas. Esto supuso, por lo tanto, que la representación en el seno de la corporación azucarera no fuera igualitaria, en tanto existían empresarios que contaban con más de un voto.

Esta peculiar forma de representación también se traducía en una contribución diferenciada de los socios. Sin bien los estatutos establecían que la Asamblea General debía fijar anualmente el monto de las cuotas, la comisión organizadora en la reunión fundacional del Centro decidió que la suma de la contribución mensual sería fijada en relación con la capacidad productiva de las fábricas; para ello clasificó a los ingenios existentes en el país en cinco categorías: primera, los ingenios que producían más de 4.600.000 kg. de azúcar; segunda, los que producían entre 2.300.000 y 4.600.000 kg.; tercera, los que producían entre 1.150.000 y 2.300.000 kg.; cuarta, los que producían entre 575.000 y 1.150.000 kg.; quinta, los que producían menos de 575.000 kg. De este modo, existían ocho ingenios de primera categoría, cuatro de segunda, nueve fábricas integraban la tercera categoría, ocho la cuarta y solamente dos empresas fueron registradas en la quinta.

Quizás los fundadores del Centro al optar por esta forma de representación privilegiaron el aspecto económico, puesto que de esta forma se incrementaban los ingresos de la asociación al computarse las fábricas y no los empresarios cuyo número era bastante reducido. De esta manera, la cuota abonada por ingenio permitía una mayor recaudación. Esta alternativa parece plausible, puesto que gran parte de los empresarios azucareros apoyaron un tipo de representación que otorgaba a algunos asociados más poder de incidencia que a otros, sobre todo en las instancias de elección de la Comisión Directiva. En este aspecto también difería de la organización adoptada por la UIA, que se inclinó por una contribución igualitaria de sus socios. A pesar que existieron propuestas en el seno de la corporación industrial de establecer cuotas diferenciadas de acuerdo a las dimensiones de los establecimientos industriales, esta moción fue rechazada, en tanto se consideraba que avalar una participación económica de estas características suponía un principio antidemocrático que podría conducir a algunos miembros de la entidad a reclamar también un valor diferenciado de los votos.<sup>14</sup>

Por otra parte, en el seno de la Asamblea de socios del CAA sólo se realizaron elecciones durante los años 1895 y 1896. Desde 1897 se cambió de modalidad al proclamarse una única lista por unanimidad. A partir de esta fecha esta práctica se transformó en habitual. Este proceso podría ser entendido como la consecuencia del éxito reportado durante el primer año de vida por las gestiones emprendidas por la corporación, lo que garantizó al elenco directivo de la institución cierta continuidad, que no fue cuestionada por el resto de los socios. No obstante, esta suerte de consenso que aparece delineado claramente a partir de 1897 con la presentación de la modalidad de lista única, puede también interpretarse como el reflejo de la consolidación

---

<sup>14</sup> *Boletín de la Unión Industrial Argentina*, núm. 614, febrero de 1920.

del liderazgo de Ernesto Tornquist (quien había sumado dos ingenios más a la CAT, de esta manera ahora contaba con seis votos dentro de la corporación) y un grupo de industriales aliados, lo que significó el alejamiento de algunos de los empresarios más poderosos y el fin de la disputa por la conducción de la entidad. En efecto, a partir de esta fecha, algunos industriales, como Alfredo Guzmán y Clodomiro Hileret, mantuvieron fuertes desacuerdos con la dirigencia corporativa y cuestionaron las políticas impulsadas por la institución para combatir el descenso del precio del azúcar como consecuencia de la crisis de sobreproducción inaugurada en 1896. La asociación procuraba superar la coyuntura adversa protegiendo a los ingenios pequeños que vendían a Tornquist su producción para su refinado. De esta manera, la figura de Tornquist ocupaba un papel central en el complejo agroindustrial azucarero como propietario de la Refinería Argentina, al desarrollar profundos vínculos comerciales con los ingenios que eran tributarios de la misma. Esta dinámica también se tradujo en el funcionamiento de la corporación, lo que le permitió ser el principal promotor de acciones colectivas y diseñar estrategias que beneficiaban más directamente a un espectro amplio del sector, puesto que contaba con el apoyo de las fábricas de capacidad productiva limitada.

Las desconfianzas y resistencias por parte de algunos empresarios a las estrategias promovidas por el propietario de la CAT aparecieron claramente a partir de 1896 y se expresaron en disidencias respecto a las propuestas que el Centro diseñaba. De esta manera, los desacuerdos y las disputas por el liderazgo no se reflejaron en una competencia por la obtención de cargos directivos en la corporación, sino que se canalizó mediante cuestionamientos públicos a las políticas promovidas por el Centro. Esta situación obligó a la corporación a sumar adhesiones por medio de consultas periódicas, ya que las medidas tomadas por la Comisión Directiva debían ser refrendadas por el conjunto de los asociados.

De acuerdo a lo establecido por los estatutos, la Comisión Directiva estaba compuesta por un presidente, un vicepresidente, tres vocales titulares y tres suplentes. Esta Comisión debía administrar los intereses de la asociación, ejecutar las decisiones tomadas en las asambleas y dar cuenta anualmente de la marcha de la sociedad y de la inversión de los fondos administrados; asimismo, se encargaría de la admisión de los nuevos socios y de resolver sobre la suspensión o pérdida de la condición de socio. El presidente era el que llevaba la firma y la representación de la sociedad, presidía las asambleas y las sesiones de la Comisión Directiva, además tenía la prerrogativa de reunirla cuando lo creía conveniente. De esta manera, se optó por un tipo de organización interna que privilegiaba una Comisión Directiva reducida en su número pero con amplias facultades resolutorias.

La elección de esta opción organizacional podría ser explicada por la coyuntura en la que surgió el Centro, como respuesta a la creación de una comisión revisora de las tarifas aduaneras. La defensa del proteccionismo expresó un punto de encuentro y acuerdo entre los industriales azucareros. Los actores involucrados comprendían que los aranceles específicos con los que se gravaba al azúcar extranjero eran un requisito vital para asegurar la rentabilidad de la actividad. Existía una suerte de pacto tácito entre los

fabricantes en torno a esta cuestión, por lo tanto, todas las medidas tomadas con el objetivo de mantener la protección aduanera eran apoyadas de manera sistemática por el conjunto de los empresarios azucareros. De esta manera, los directivos confiaban que las resoluciones tomadas por este reducido número de personas gozaban de la aprobación y el respaldo de los asociados.

Como el objetivo primordial de la institución era garantizar el *statu quo* de las políticas arancelarias, el interlocutor principal era el Estado. Así, se privilegió el capital político de los industriales a la hora de conformar la Comisión Directiva. Esta opción tenía una finalidad práctica que garantizaba el diálogo fluido con las autoridades estatales. Esta decisión moldeó la conducta asociativa de la entidad, en tanto los cargos directivos dentro de la institución no venían a reflejar la capacidad productiva de las fábricas sino el capital político y relacional de sus propietarios. De esta manera, la primera Comisión Directiva de la corporación azucarera estuvo constituida de la siguiente manera: Presidente, Benjamín Zorrilla; Vice-Presidente, Miguel M. Nougués; Vocales titulares: Lídoro Quinteros, Teodoro de Bary y Mauricio Mayer; Vocales Suplentes: Jorge Frías, Juan Videla, Domingo Méndez; Secretario, José Ceppi.

La elección de Benjamín Zorrilla como primer presidente de la entidad reveló esta intención, dado que no era propietario de ingenio, sin embargo, poseía una destacada carrera política y había cumplido un rol central en el entramado de alianzas que se tejieron después de la crisis de 1890.<sup>15</sup> Por su parte, Miguel Nougués, como ya se señaló, era propietario de ingenio pero además se había desempeñado como senador nacional, gobernador de la provincia de Tucumán y diputado nacional.<sup>16</sup> Juan Videla era miembro de la Comisión Revisora de las Tarifas aduaneras y José Ceppi un periodista muy reconocido que trabajaba para el diario *La Nación* y firmaba sus artículos con el seudónimo de Anibal Latino.

La presidencia del Centro Azucarero recayó, la mayoría de las veces, en empresarios tucumanos. En sus primeros once años de vida sólo un presidente, el primero, Benjamín Zorrilla, fue salteño. Los tucumanos que fueron electos presidentes de la entidad compartieron ciertas características comunes en tanto la mayoría de ellos gozaron de una importante trayectoria política y contaban con un significativo capital relacional que les permitía tener una conexión más directa con los poderes públicos. Otro rasgo común de los dirigentes tucumanos es que eran propietarios de ingenios medianos y chicos, de una capacidad productiva limitada. De esta manera, la contribución diferenciada de las cuotas no afectó la posibilidad de los propietarios de

---

<sup>15</sup> Benjamín Zorrilla había sido gobernador de la provincia de Salta durante la presidencia de Sarmiento y después de abandonar la presidencia de la entidad asumió como Ministro del Interior de la Nación, bajo la presidencia de Luis Sáenz Peña.

<sup>16</sup> Miguel Nougués realizó una admirable carrera política. Entre los cargos que ocupó podemos mencionar que fue elegido diputado nacional en 1870, gobernador de la provincia de Tucumán (1880-1882), además de detentar el cargo de senador nacional entre 1882 y 1892. Fue justamente a través de su capital político que cumplió un rol muy importante en la defensa de los intereses empresariales, gestionando ante los poderes públicos políticas de fomento de la actividad azucarera.

fábricas más pequeñas de acceder a cargos directivos; probablemente esto se debió a la articulación de intereses entre los ingenios chicos y el grupo Tornquist.

A pesar de que la dirigencia del Centro Azucarero estuvo mayoritariamente en manos tucumanas, los consignatarios localizados en el Litoral cumplieron un destacado rol dentro del funcionamiento de la corporación. Asistían periódicamente a las reuniones, cuando la Comisión Directiva así lo solicitaba, para discutir acerca de cuáles eran las estrategias más convenientes que debían implementarse para mejorar la actividad azucarera. Aunque la entidad estaba bajo la dirección de un reducido número de personas, en momentos de crisis o cuando las decisiones a tomar eran demasiado controvertidas, se convocaba a todos los socios e interesados en el desarrollo de la agroindustria, para asegurar que las resoluciones finales fueran aprobadas y cumplidas por todos los involucrados. Esta situación se verificó en 1902, cuando comenzaron las gestiones para ofrecer una solución a la crisis de superproducción. En el seno de esta Comisión Directiva ampliada se debatieron las posibles vías por las cuales se podía ofrecer una solución a este problema. Entre las alternativas ofrecidas podemos citar un proyecto de ley en el que se sugería la eliminación de los plantíos; dicho proyecto finalmente se convirtió efectivamente en ley y fue conocida como «Ley Machete».

Los estatutos del CAA presentaban objetivos bastante generales y otorgaban a la dirección de la entidad un amplio margen de acción, ya que la Comisión Directiva, compuesta básicamente por cinco personas (el presidente, el vice y los tres vocales titulares), decidía sobre las cuestiones importantes que involucraban a todos los actores de la industria azucarera. Si observamos la conformación de la primera Comisión Directiva, advertimos que su dirección estaba en manos de un segmento de industriales tucumanos y de grandes empresarios y consignatarios del Litoral. Durante los doce primeros años los cargos ejecutivos fueron detentados en seis ocasiones por industriales y políticos tucumanos, en dos oportunidades resultaron electos empresarios provenientes de Buenos Aires. Sólo una vez, durante el año 1894, la presidencia fue ocupada por un salteño. En cuanto a los vocales, los que tuvieron mayor continuidad y permanencia fueron Mauricio Mayer, Ambrosio A. Nougues y Juan Videla. Este rasgo marcó una de las características de la corporación en sus primeros años de vida; se advierte claramente la alianza entre los empresarios foráneos y los industriales tucumanos en la dirección de la asociación.

Por otro lado, también quedaron establecidas las condiciones requeridas para ser aceptado como socio de la corporación: había que ser industrial azucarero, cultivador de caña o consignatario de azúcar, o tener alguna actividad en el país vinculada con la actividad agroindustrial. Además, para ser admitido era necesario ser propuesto por dos socios a la Comisión Directiva y recibir al menos tres votos del resto de los asociados. La condición de socio podía ser suspendida por quiebra o por una conducta ofensiva hacia la sociedad. También se perdía la condición de socio por alguna sentencia judicial «*infamante*» o por «*hallarse privado o suspendido de los derechos civiles*» o por no acatar las resoluciones de la corporación.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> *Estatutos del Centro Azucarero Argentino*, 1894.

Asimismo, se invitó a los cañeros a participar de la asociación fijando en \$ 5 la cuota para aquellos que cultivaran menos de 50 hectáreas de caña, y \$ 10 para aquellos que cultivaran más de 50, sea cual fuere la cantidad. También se fijó en \$ 5 la cuota de aquellas personas que sin ser plantadores o propietarios de ingenio desearan formar parte de la corporación. El Centro Azucarero pretendió, en sus orígenes, nuclear también a los plantadores y a los productores de alcoholes y a todos aquellos que, de alguna u otra manera, se encontrasen vinculados a la industria azucarera. Sin embargo, la corporación se caracterizó por un perfil netamente industrial. El sector cañero creó su propio gremio en 1895, el Centro Cañero. En cuanto a los productores de alcoholes, si bien algunos de sus más conspicuos representantes, como Otto Bemberg, formaban parte del Centro Azucarero y tenían un alto grado de participación, el grueso de las decisiones vinculadas al alcohol se produjo por fuera de la corporación. No obstante, la Comisión Directiva realizó algunas gestiones en esa dirección.

Este dato revela las intenciones de los fundadores de otorgarle a la institución un carácter inclusivo. Se pensó a la corporación como expresión de la industria azucarera en su conjunto y no de un sector de la actividad. A pesar de que ello no se logró, y el Centro quedó consolidado como la entidad que defendía y representaba los intereses de los empresarios azucareros, este carácter inclusivo se mantuvo al menos en el campo de la retórica, puesto que el subtítulo de la *Revista Azucarera* (publicación mensual del CAA) recibía la denominación de «Órgano de los cultivadores de caña y fabricantes de azúcar». La prensa de Tucumán criticó la localización de la nueva corporación empresaria, afirmando que se creaba una situación anómala al situar el domicilio legal del CAA en la capital de la república y no en la principal provincia productora de azúcar. Por esta razón proponía la creación de otro centro en la provincia de Tucumán para respaldar y reforzar las acciones emprendidas por el Centro Azucarero de «la ciudad de Buenos Aires». Sin embargo, esta nueva entidad no era concebida como una filial, debía mantener estrechas relaciones con el Centro, pero conservando su independencia y autonomía. El diario *El Orden* reconocía el valor de las gestiones emprendidas por el Centro Azucarero de la capital de la república al afirmar que «estando al habla con los poderes nacionales, influyendo en los directores de bancos, disponiendo de los grandes medios de publicidad de la prensa de la capital, su acción puede ser decisiva»,<sup>18</sup> pero consideraba indispensable el establecimiento de otra institución en la provincia, cuyo objetivo primordial sería el diálogo con los poderes públicos provinciales. Al mismo tiempo, el perfil que se pensaba para la institución difería sustancialmente del que se había impreso al CAA. De esta forma, el diario local pensaba que de lograrse el objetivo de la fundación del Centro Azucarero Tucumano, éste debía cumplir otras funciones como entender en los problemas entre fabricantes y

---

<sup>18</sup> *El Orden*, 13-7-1894.

productores agrarios<sup>19</sup> y funcionar como una cámara de venta de azúcar. En este sentido, consideraba que:

«el Centro Azucarero constituido convenientemente podría también servir como árbitro y juez en las cuestiones que a diario se producen entre colonos e industriales, evitando enojosos trámites judiciales, perjudiciales para unos y para otros, y no siempre eficaces ni equitativos [...]. Eso sin contar que el local del centro podría ser considerado como una bolsa o mercado de contratación donde se fijase los precios de la caña del azúcar diariamente facilitando enormemente las transacciones mercantiles entre plantadores e industriales.»<sup>20</sup>

Estas funciones fueron dejadas de lado *ex profeso* por parte de los fundadores del CAA. En diversas oportunidades, sobre todo durante la crisis de sobreproducción, cuando se solicitaba la intervención del Centro para dirimir conflictos entre industriales, los directivos de la institución señalaron, en más de una ocasión, que la misión de la entidad era representar a los industriales ante los poderes públicos, no ejercer la función de árbitro en los problemas que pudieran surgir hacia el interior del sector. De esta manera, se perseguía preservar a la corporación de las tensiones y disidencias que los miembros pudieran tener. Desempeñar las funciones de mediador o de juez, como era la propuesta del periódico tucumano, hubiera debilitado significativamente a la entidad, exponiéndola a las inevitables disputas entre sus asociados, lo que hubiera imposibilitado el desempeño de la corporación como expresión de la totalidad del sector industrial azucarero.

Así, la propuesta del diario tucumano revelaba que existían dos maneras diferentes de pensar el funcionamiento de la institución, producto posiblemente de tradiciones asociativas disímiles. Un importante grupo de fabricantes de azúcar de Tucumán participaba en diferentes entidades de índole cultural y política, como la Sociedad Sarmiento. Estas asociaciones funcionaban como espacios de morigeración de los conflictos políticos y de los enfrentamientos facciosos que se planteaban en la arena electoral. En este sentido, las entidades cumplían un papel fundamental en la construcción de consenso. Muchos de estos elementos se plasmaron en las funciones que el diario *El Orden* consideraba que el Centro Azucarero «Tucumano» debía desempeñar, al actuar como una suerte de árbitro que armonizara los diferentes intereses en pugna, reservando un rol dominante a los empresarios. Esta propuesta no era viable en términos operativos y este perfil no fue considerado nunca para la asociación. Aquí es donde cobra importancia el tránsito de Tornquist por otras asociaciones empresariales. Ese aporte resultó vital para delimitar de manera precisa las funciones que la corporación debía desempeñar, en tanto estaban en discusión dos modelos asociativos distintos que planteaban

---

<sup>19</sup> Los productores agrarios dependientes de los ingenios se denominaron colonos, por contraposición a los plantadores de caña que negociaban con los fabricantes de azúcar que constituían el segmento de «cañeros independientes».

<sup>20</sup> *El Orden*, 13-7-1894.

estructuras organizativas y objetivos divergentes. El esquema privilegiado por Tornquist reconocía que el consenso entre los asociados era central y, por ello, los directivos debían abstenerse de convertirse en una autoridad con el poder de dirimir los problemas que se suscitaban al interior del sector. Otorgarle esa función, lejos de morigerar los conflictos, los hubiese potenciado, minando las bases de apoyo de la entidad.

Por otra parte, la denominación del Centro Azucarero Argentino, como su ubicación, pueden ser entendidas como parte de la estrategia de presentar a la industria como un emprendimiento con base regional pero con proyecciones nacionales. La propuesta del diario buscaba la constitución de una entidad que fuera capaz de establecer cierto orden en el caótico mundo del azúcar, donde productores de caña, industriales y comercializadores se disputaban la distribución de los beneficios. El desempeño de estas funciones hubiera potenciado la identificación de la asociación con la industria azucarera tucumana, al pretender resolver problemáticas propias del funcionamiento de ese parque industrial. Por otra parte, la impronta provincial habría dificultado la defensa en clave nacional de la actividad, que el CAA promovía. De esta manera, el Centro expresaba la nacionalización de la actividad en lo relativo a su composición, ya que nucleaba a un vasto grupo de actores económicos en el que estaban involucrados los propietarios de ingenios de todo el país, los consignatarios del Litoral, los agentes introductores de maquinaria y los financistas. Tal integración permitía dar un sustento empírico a su discurso de industria nacional, en tanto quedaban de manifiesto los nexos existentes entre los empresarios azucareros y el mundo de los negocios del Litoral.

Con respecto a las demandas de la prensa provincial de trasladar la asociación a Tucumán (o crear una entidad con similares características ubicada en la principal provincia productora), los directivos de la asociación remarcaron constantemente que la ubicación del Centro en la capital tenía por objetivo central posibilitar un fluido diálogo con los poderes públicos nacionales. La solicitud de la prensa local también puede ser entendida como la manifestación de los recelos de algunos industriales tucumanos, que desconfiaban del protagonismo de los empresarios porteños. Probablemente, el destacado lugar que el grupo Tornquist desempeñó (y lo haría aún más en el futuro) como diseñador de las acciones asociativas haya alentado la necesidad de fortalecerse. Esta posición era sustentada por Alfredo Guzmán y Clodomiro Hileret. Consideraban que la existencia de un solo Centro terminaría por imprimirle una lógica de funcionamiento a la corporación en el delineamiento de las estrategias de defensa de la actividad que marginaría a los industriales tucumanos. El diario *El Orden* afirmaba:

«estamos muy acostumbrados a que todo nos lo den guisado, mascado y hasta digerido, sin que nos cueste trabajo ni pena alguna. Aun en esto que tan de cerca atañe a sus intereses [los industriales azucareros] en vez de tomar iniciativa propia, prefieren que desde

Buenos Aires les envíen la voz de orden, para solo tener que seguir el camino marcado.»<sup>21</sup>

Así, se perseguía neutralizar la influencia del grupo Tornquist en las decisiones adoptadas por el Centro. El argumento del diario *El Orden* estaba articulado en clave localista antes que nacional, lo que reflejaba, en última instancia, una disputa por la dirección de la asociación, que se traducía en la promoción de determinadas estrategias corporativas en detrimento de otras.

Los reclamos de la prensa local fueron de alguna manera atendidos en el seno de la corporación, que comenzó a discutir sobre la conveniencia de nombrar una delegación en la provincia de Tucumán para representar al Centro ante los fabricantes y los poderes públicos provinciales en todos los asuntos que fuesen necesarios. La moción fue propuesta por Federico Portalis en mayo de 1895 y, aunque se aceptó la sugerencia, se convino en no precipitarse en la creación de una sub-comisión. Paralelamente, se procedió a examinar la instrumentación de la propuesta. Se nombró provisoriamente a Brígido Terán como representante interino del Centro Azucarero en la provincia de Tucumán.<sup>22</sup> No obstante, a esta filial tucumana de la corporación azucarera nunca se le otorgó un rango estatutario; por ello, después de la crisis que generó la aprobación de las Leyes Machete de 1902 y 1903, la sub-comisión desapareció. Recién en 1923, con la reforma de los estatutos, se creó una Comisión Regional del Centro Azucarero Argentino para Tucumán.

Aunque el Centro Azucarero era el resultado de la inquietud de los industriales azucareros por el fortalecimiento de las voces que comenzaban a cuestionar la protección a la agroindustria, esta coyuntura no hizo que la afiliación a la nueva corporación fuera inmediata. Para lograr que la mayoría de los propietarios de ingenios se asociaran, la corporación realizó una serie de trabajos, sobre todo en los primeros meses de vida, que consistió en gran medida en el envío de circulares, señalando cuáles eran los beneficios de formar parte del gremio. Además, los fundadores se preocuparon por integrar a los industriales como socios de la entidad con el objetivo de que las decisiones que se tomaban en el Centro tuvieran un mayor respaldo. Resulta curioso observar que los señores Avellaneda y Terán, propietarios del Ingenio Los Ralos, no se sumaron al Centro hasta 1895, siendo propuestos por Lídoro Quinteros.<sup>23</sup> En 1896, en la nómina de los fabricantes que no pertenecían al CAA encontramos los siguientes nombres: Abraham Medina, Federico Moreno, Francisco Bustamante, Germán Tullstrom, Fidel García, Gallo Nos, Alvarado y Muller y Gaspar Taboada, todos ellos eran propietarios de ingenios chicos de capacidad productiva limitada.

Así, la creación de la entidad no supuso la adhesión inmediata de todos los involucrados en la actividad azucarera. La incorporación de nuevos asociados fue la consecuencia de acciones constantes desarrolladas por la dirigencia

---

<sup>21</sup> *El Orden*, 28-7-1894.

<sup>22</sup> Sesión del 22-5-1895, *Libro de Actas de la Comisión Directiva del Centro Azucarero Argentino*, t. I, 1894-1923.

<sup>23</sup> Sesión del 22-5-1895, *Libro de Actas de la Comisión Directiva...* cit.

azucarera, que buscaba dotar de una verdadera base material a su institución. El universo integrado a la corporación azucarera era limitado, puesto que involucraba a un reducido número de hombres de negocios. Precisamente, siendo el número potencial de socios tan acotado, era sumamente necesario que todos los propietarios de ingenio formaran parte del Centro. Por ello, durante el primer año de vida, sobre todo, se buscó sumar a los empresarios azucareros a la asociación, en tanto era una forma fundamental de legitimar las gestiones que la entidad estaba llevando a cabo ante los poderes públicos.

En este sentido, a diferencia de los industriales representados en la UIA, el empresariado azucarero era un grupo más concentrado, tenía idénticos intereses sectoriales en relación a la protección de la actividad. Esta premisa le permitió lograr un notable consenso en materia de defensa de la actividad ante los poderes públicos. En consecuencia, este grupo utilizó la actividad política como un recurso central para la defensa de sus intereses.

### **Las gestiones frente a los poderes públicos**

El accionar del Centro para mantener la protección al azúcar se desarrolló a lo largo de 1894. Una de las primeras gestiones fue la invitación al entonces Ministro de Hacienda Dr. José A. Terry a Tucumán. El diario *El Orden* advertía que ésta era una oportunidad que los dueños de ingenio no debían desperdiciar y apelaba a la presencia de todos los actores para modificar los puntos de vista del funcionario:

«todos los industriales sin distinción de color político deberán concurrir a estas atenciones en obsequio del Sr. Ministro y su comitiva y hacerles ver no solo la grandeza de las maquinarias, sino el estado verdadero de la industria, su estado efímero no obstante la protección casi negativa por parte de los poderes públicos. Es menester hacerles ver a estos caballeros que con esa pequeña protección que se presta a la industria azucarera de Tucumán, que da vitalidad a cuatro o cinco provincias argentinas, sosteniendo con ella a más de 100.000 almas no se llegara nunca a consolidarla. Ella requiere otra protección más eficaz, requiere el crédito, rebaja de los impuestos nacionales y provinciales y rebaja de los fletes ferrocarrileros. Por eso incitamos a todos concurren a estas fiestas para que todos y cada uno contribuyan a ilustrarlos en esta cuestión trascendental, que es de vida o muerte para Tucumán.»<sup>24</sup>

La Comisión Directiva del Centro Azucarero decidió invitar también a integrantes del Congreso y representantes de la prensa para influenciarlos positivamente. Los gastos de este viaje fueron solventados por los mismos industriales. Lógicamente, esto era una operación política destinada a influir favorablemente en la opinión pública con el objetivo de dar a conocer el desarrollo de una «cultura industrial» en el interior argentino.

---

<sup>24</sup> *El Orden*, 2-7-1894.

La comitiva que concurrió a Tucumán estuvo constituida por el Dr. José A. Terry, Ministro de Hacienda de la Nación; senadores y diputados nacionales; funcionarios del Ejecutivo; directores y gerentes de distintos bancos, estatales y privados; el Administrador General de Impuestos Internos; el Juez en lo Comercial y en lo Criminal; miembros de los diarios *La Prensa* y *La Nación*. Se acordó que Lídoro Quinteros acompañara a la comitiva en nombre del CAA.<sup>25</sup> El CAA entendió que para lograr el consenso en cuanto a la protección a la agroindustria, no sólo era necesario tener el apoyo del Ministro de Hacienda de la Nación, sino también contar con un respaldo más amplio en el Congreso. Otra cuestión de suma importancia es que la invitación también recayó sobre algunos miembros de la prensa, dato que revela la conciencia de los empresarios azucareros que la batalla por las tarifas arancelarias, no sólo se ganaba en el Congreso Nacional, sino también en los diarios y con el apoyo de la opinión pública.

La visita ministerial supuso un despliegue de acciones por parte del Centro, entre las que podemos contar los trámites realizados ante las empresas de ferrocarriles solicitando una reducción en el precio de los pasajes, a fin de poder costear los gastos que representaba la visita de una comitiva tan numerosa. Otras de las gestiones importantes del CAA fueron las reuniones celebradas con algunos miembros de la Comisión de Reformas de las Tarifas de Aduana del Congreso de la Nación, Juan Videla y Ventura Martínez Campos; el primero era industrial azucarero y socio de la UIA y el segundo era el presidente de dicha entidad. En la reunión, la Comisión Directiva expuso los perjuicios que ocasionaría a la industria la modificación de la tarifa aduanera existente sobre los azúcares importados. Ventura Martínez Campo afirmó que, como presidente de la UIA, estaba decididamente interesado en la obra de defender la industria nacional y que tanto él como Juan Videla estaban en la misma corriente de ideas que el Centro y por ello intentaría imponer su visión al resto de los integrantes de la comisión revisora. A su vez, prometió que la opinión de la corporación azucarera sería escuchada antes de realizar el informe definitivo.<sup>26</sup> En efecto, la Comisión de Reforma envió una nota al CAA para conocer su opinión al respecto. Por su parte, la corporación designó a

---

<sup>25</sup> Junto con el Ministro de Hacienda también concurrieron: los senadores: Eugenio Tello y Antonio del Pino; los diputados: Ernesto Claros, Sergio P. Alvarado, G. Amuchástegui, Juan R. Pintos, Adolfo Ruiz, Francisco Quesada, Facundo F. Grané, Luis García, Delfín Pacheco, Rodríguez Jurado, Dalmiro Balaguer, Dr. Eliseo Cantón; el Subsecretario del Ministerio del Interior Rafael Castillo; el ministro uruguayo Dr. Ernesto Frías; el Presidente del Banco Nacional en liquidación Dr. Basavilvaso; el Director del Banco de la Nación Dr. Baldomero Llerena; los Directores del Banco Hipotecario Nacional sres. Alberto Mayol e Ignacio Sánchez; el Administrador General de Impuestos Internos Dr. Osvaldo Piñero Pillado; el Director del Departamento de Agricultura de Montevideo Diego Pons; el Gerente del Banco Nacional en liquidación Ricardo R; del Ministerio de Hacienda Juan Brivio; el Director del *Buenos Aires Handelszeitung* Enrique Kohn; los periodistas Limas Helguera de *La Prensa*, Agustín Cavaría de *La Nación*, el Director de *Tribuna* Dn. Mariano De Vedra; el Secretario de la Cámara de Diputados Sr. Juan Ovando; el representante de la Casa Baring Essex E. Reede; el Presidente de la Sociedad Científica Argentina Carlos A. Bunge; el Gerente del Banco Alemán Transatlántico Sr. Frederking y su hijo, Sr. Manuel J. Paz y Félix Goyoaga. Sesión del 30-6-1894, *Libro de Actas de la Comisión Directiva...* cit.

<sup>26</sup> Sesión del 30-4-1894, *Libro de Actas de la Comisión Directiva...* cit.

dos miembros, Lídoro Quinteros y Teodoro de Bary, para que participaran en las reuniones de la Comisión. El primero era un experimentado político que ocupaba un rol destacado en el entramado de la dirigencia roquista y el segundo era un empresario que formaba parte del Directorio de la Refinería Argentina y que, por lo tanto, pertenecía al grupo liderado por Ernesto Tornquist.

Estas reuniones formaron parte del conjunto de las estrategias de la entidad y revelan los sólidos contactos que mantenían con los representantes de los poderes nacionales y los lazos que la unían con la UIA. Asimismo, los empresarios azucareros eran conscientes de que las gestiones para mantener los niveles de protección podían tener un mayor grado de receptividad entre los industriales pertenecientes a la UIA que entre ciertos dirigentes políticos de la Unión Cívica Radical, quienes bregaron por la defensa del consumidor y atacaron la protección que la agroindustria recibía por parte de los poderes públicos nacionales.

Esta coyuntura de defensa del proteccionismo puso de manifiesto los fluidos contactos entre el Centro y la UIA. Esto puede ser explicado porque los objetivos formales de las dos corporaciones giraban en torno a los mismos tópicos. No obstante, la composición de la UIA era más abarcativa y diversa, al integrar propietarios de plantas fabriles, comerciantes y exportadores e importadores de bienes. Por lo tanto, la defensa de políticas proteccionistas habría resultado una operación más dificultosa. De esta manera, el proteccionismo era una consigna unificadora en la teoría, en la práctica su traducción dependía de un complejo consenso difícil de implementar dada la disparidad de la base material de la UIA. Esta situación era diferente en el caso del Centro Azucarero puesto que las demandas de protección eran sostenidas, no sólo por los industriales, sino también por los plantadores. Desde esta perspectiva cobró sentido y consistencia la decisión de los industriales azucareros de interpelar a los poderes públicos desde una corporación específica.

Por otra parte, las vinculaciones entre las dos corporaciones industriales eran intensas. Algunos socios del Centro también lo eran de la UIA. Juan Videla, Francisco Bustamante, Ernesto Tornquist, figuraban en la lista de afiliados de ambas instituciones. Esto habría facilitado la circulación de información por canales informales y alternativos que no requerían algún tipo de vínculo de carácter institucional.

En agosto de 1894, se articuló una alianza entre la provincia de Tucumán y las provincias cuyanas, con el objetivo de lograr que en las leyes de aduana para 1895 se incluyeran las altas tarifas a los vinos y azúcares extranjeros. Estas acciones fueron iniciadas por el ex gobernador mendocino Tiburcio Benegas, en función de una iniciativa del Centro Vitivinícola de Mendoza, que envió una circular a los gobernadores de las provincias de San Juan, San Luis, Catamarca, La Rioja, Tucumán, Salta y Entre Ríos, solicitando su colaboración en la campaña proteccionista que la entidad estaba diseñando. Se solicitó que cada gobernador enviara un delegado para formar una Comisión de Propaganda Central. El delegado por Tucumán fue el salteño Benjamín Zorrilla, quien a su vez era presidente del Centro Azucarero Argentino.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> *El Orden*, 18-8-1894.

Todos los gobernadores de las provincias cuyanas y del norte adhirieron a esta suerte de campaña proteccionista. El único gobernador que se abstuvo de participar fue el de Córdoba. Por su parte, la prensa tucumana reproducía los cálculos el periódico santafesino *El Diario*, que sostenía que «si la representación por Córdoba se pone del lado del librecambio, la próxima batalla parlamentaria va a debatirse entre [...] dos fuerzas.»<sup>28</sup> Por la posición librecambista se enrolaron legisladores de las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, Corrientes y Córdoba, además de contar con los representantes por la Capital. Por otro lado, se afirmaba que los diputados por Tucumán, Mendoza, San Juan, San Luis, Santiago del Estero, Catamarca, Salta, Jujuy y La Rioja estarían a favor de mantener la legislación proteccionista vigente. En este sentido, las provincias «proteccionistas» buscaron reforzar los acuerdos tácitos con alianzas formales que se manifestarían en el ámbito parlamentario, pero reforzando estas acciones con publicidad y propaganda. Como se puede observar, la necesidad de influir positivamente sobre la opinión pública fue uno de los aspectos más importantes de la coalición proteccionista del Interior. Asimismo, se trató de uniformar las posturas de los distintos legisladores en torno a la defensa que del proteccionismo deberían hacer en el Congreso.

En octubre de 1894, la corporación azucarera celebró una reunión con aproximadamente veinticinco diputados, con el objeto de convencerlos de aplazar por un año más la sanción de la nueva Ley de Aduana. En esa ocasión, el diputado Berduc, miembro de la Comisión de Presupuesto, sostuvo que la solicitud de aplazamiento sería mal interpretada dada la gran controversia que la cuestión tarifaria había desatado y afirmaba que los azucareros no debían preocuparse en tanto las opiniones de la comisión eran proclives a no provocar ninguna alteración de los aranceles vigentes. Aunque no se logró el aplazamiento deseado, se consiguió consenso entre los dirigentes para no rebajar los impuestos que pagaban los azúcares extranjeros.<sup>29</sup>

Por otro lado, este tipo de campañas tenía por objetivo oponer al discurso mantenido por los sectores librecambistas de la Capital una retórica centrada en la necesidad de protección para estas industrias «jóvenes». El diario *El Orden* acusaba a la prensa porteña de desconocer «los verdaderos intereses de país» y «dejarse arrastrar por las doctrinas importadas de Europa y no estudiar con detenimiento las cuestiones de importancia para el país.»<sup>30</sup> La prensa local afirmaba que las provincias del interior no pedían derechos prohibitivos, sino proporcionados a las condiciones de competencia con que luchaban los productos de la industria nacional; también sostenía que «para que prevalezcan esas ideas moderadas y, justamente proteccionistas, habrá de sostenerse una ruda batalla y la doctrina salvadora necesita ardientes defensores.»<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Sesión del 17-10-1894, *Libro de Actas de la Comisión Directiva...* cit.

<sup>30</sup> *El Orden*, 21-8-1894.

<sup>31</sup> Ibid.

Las distintas estrategias instrumentadas por la entidad azucarera dieron sus frutos, ya que finalmente la Comisión encargada de proyectar las reformas en las Tarifas Aduaneras decidió mantener vigente los aranceles para el año 1895. La misma corporación reconoció que el triunfo obtenido se debió a las múltiples gestiones realizadas en distintos ámbitos, afirmando: «es indudable que sin la existencia del Centro Azucarero, sin la representación y el prestigio que todos los fabricantes han dado con su adhesión a los miembros de la Comisión Directiva, sin los trabajos que esos miembros han hecho en el seno del Congreso, sin las numerosas publicaciones repartidas oportunamente, sin la influencia ejercida sobre los diarios de gran circulación, la campaña a favor del mantenimiento de los derechos habría sido estéril y no se habría podido evitar una rebaja más o menos importante.»<sup>32</sup>

Como la misma dirigencia reconocía, el desarrollo de una activa política editorial fue una herramienta esencial para garantizar el mantenimiento de las tarifas aduaneras. Pero también ocupó un lugar central en la articulación de un discurso que buscaba vincular el proteccionismo económico con el desarrollo material y moral de la Nación, a la vez que señalaba los atributos positivos inherentes al empresario industrial. Desde este punto de vista, la coyuntura de 1894 supuso la sistematización de un conjunto de ideas y argumentos con el objetivo central de presentar a la actividad y a los empresarios azucareros como agentes de la modernización y así legitimar las demandas de los propietarios de ingenios en el espacio empresarial. Esta política fue una herramienta que permitió la construcción de una suerte de «conciencia azucarera», lo que supuso la búsqueda del consenso entre los fabricantes de azúcar, el cual giraba en torno al proteccionismo como condición *sin qua non* para garantizar el desarrollo de la industria azucarera en la región norte del país.

### Breves consideraciones finales

El objetivo central de este estudio fue explorar y analizar la expresión corporativa de los industriales azucareros. Se desprende de esta investigación que la entidad azucarera tuvo características distintivas vinculadas a la anatomía y los intereses del grupo azucarero, que estuvo constituido por grupos capitalistas diferentes, entre los que podemos subrayar a los industriales locales y los foráneos. Además, quedaron incluidos en este conjunto empresarios que no eran propietarios de firmas azucareras pero que participaban de manera colateral en el negocio del azúcar, como fabricantes de alcohol, prestamistas o representantes de casas importadoras de maquinarias. En este «conglomerado industrial» se destacó el grupo Tornquist, que controlaba cinco ingenios y la Refinería de Rosario. Este mundo diverso se plasmó en la organización de la asociación y le imprimió características muy particulares de funcionamiento. En este punto se comparó con la estructura organizativa

---

<sup>32</sup> *Revista Azucarera*, núm. 8, diciembre de 1894, p. 366.

de la UIA y se advirtieron dos diferencias notables: por un lado, que en la corporación azucarera existían socios que contaban con más votos que otros, puesto que la afiliación a la entidad se hizo por medio de la fábrica y no del propietario, por otro, que los socios aportaban cuotas con valores diferenciados, fijados en relación a la productividad de las fábricas. Este tipo de organización reforzó el lugar fundamental que jugaba el grupo Tornquist en el complejo azucarero, puesto que al contar con cinco firmas que conformaban la CAT y la Refinería Argentina, el empresario reunía seis votos, lo que le otorgó un rol central en el diseño de acciones colectivas. Desde este punto de vista, la entidad funcionó en base a alianzas entre el grupo Tornquist y el espectro de ingenios de capacidad productiva limitada, tributarios de la Refinería Argentina.

La fisonomía que adoptó el Centro Azucarero Argentino fue el resultado de la combinación de dos tradiciones diferentes: el capital político de los industriales tucumanos con la experiencia asociativa de los empresarios extrarregionales. En este sentido, la corporación fue moldeada en la lógica de la política conservadora, donde el capital relacional fue un requisito central de los empresarios que presidieron la entidad. Esta singularidad estaba dada por las condiciones de funcionamiento de la actividad azucarera, donde la vigencia de políticas de corte proteccionista era un componente insoslayable. De este modo, la temprana incursión de los industriales y de su asociación en el campo de la política fue uno de los rasgos distintivos del funcionamiento de la entidad.

Por otra parte, pese a que el Centro buscó erigirse como el verdadero representante de la actividad en su conjunto, reservó a los industriales el lugar protagónico. A través de su órgano de prensa oficial, la *Revista Azucarera*, destacó de manera sistemática su papel como promotores del desarrollo capitalista azucarero. Con este tipo de estrategias la corporación configuró una imagen de sí misma y de los industriales compacta y homogénea. Así, aunque desde el punto de vista organizacional se reconoció la heterogeneidad del parque agroindustrial, en el aspecto discursivo estos contrastes quedaron desdibujados.

La exitosa campaña por el proteccionismo de 1894 reveló en gran medida el consenso que existía entre los fabricantes de azúcar en torno a este tópico. Este acuerdo contribuyó de manera significativa a fortalecer la semblanza del conjunto azucarero como un grupo reducido, homogéneo y exento de conflictos, portadores de valores y comportamientos comunes que la corporación exaltó como ejemplo de un modelo empresarial. La defensa del proteccionismo operó como un aglutinante que eclipsó los intereses contrapuestos pese a las diferencias de escala existentes en el complejo agroindustrial azucarero. Sin embargo, la crisis de sobreproducción de 1895 desnudó las tensiones existentes hacia el interior del sector. Esta coyuntura revelaría que la salvaguarda de las tarifas protectoras era una instancia de alianza única entre los fabricantes de azúcar.