

## LA EMPRESA RURAL EN EL LARGO PLAZO. CAMBIOS EN LA EXPLOTACIÓN DE UNA GRAN ESTANCIA RIOPLATENSE ENTRE EL ORDEN COLONIAL Y EL NACIMIENTO DEL CAPITALISMO, 1780-1870

ROBERTO SCHMIT\*  
JULIO DJENDEREDJIAN\*\*

### I. INTRODUCCIÓN

Entre los debates más importantes de la historia rioplatense se encuentra sin duda la discusión sobre las causas del crecimiento y del estancamiento de la economía rural pampeana en los siglos XIX y XX. Dos tópicos principales se han destacado: en primer lugar, el rol que jugó la tenencia de la tierra y la gestación de la gran propiedad como variable clave en esos procesos. En segundo lugar, el examen de las prácticas de los empresarios, planteando el problema de la racionalidad de gestión, el predominio de una mentalidad “conservadora” o “innovadora”, y sus características. Las interpretaciones sobre esos problemas han caracterizado la *performance* del crecimiento rural de manera divergente. Por una parte, algunos trabajos postularon que, en su desarrollo, el capitalismo rural pampeano hizo uso óptimo de los recursos económicos disponibles y de sus ventajas comparativas, maximizando los factores locales de la producción de acuerdo al contexto internacional existente.<sup>1</sup> En tanto, otras líneas enfatizaron las limitaciones que pre-

\* UBA, UNGS, CONICET.

\*\* UBA, UB, CONICET.

<sup>1</sup> Díaz Alejandro, Carlos, *Ensayos sobre la historia económica argentina*, Buenos Aires, Amorrortu, 1975; Cortés Conde, Roberto, *El progreso argentino*, Buenos Aires, Sudamericana, 1979; del

sentaría esa expansión rural, pues lejos de haber sido plena habría tenido un papel subsidiario y dependiente de los mercados y capitales externos, destacando a la vez como principal limitación interna el predominio de la gran propiedad, lo cual resultó un freno al desarrollo sostenido de las fuerzas productivas.<sup>2</sup>

También el debate sobre las prácticas y lógicas de los empresarios rurales está abierto. En este tópico están quienes plantean que un comportamiento “conservador” supuestamente predominante entre los mismos no habría devenido solamente de la concentración de la propiedad rural, sino sobre todo del control que a la vez ejercían sobre las actividades comerciales y financieras. Así, estos actores se habrían caracterizado por un comportamiento cortoplacista, diversificando sus inversiones en la búsqueda de reducir los riesgos y procurando conservar la mayor cantidad de capital líquido posible, lo que habría redundado en bajos niveles de inversión en la producción rural y en sus capitales fijos.<sup>3</sup> Esas líneas interpretativas se reflejaron en el problema de cómo denominar a esos sectores: clase dominante, burguesía terrateniente o empresarios, y qué mentalidad adjudicarles, la de rentistas, especuladores o innovadores.

En la última década muchos autores han discutido esas propuestas al considerar que no hay suficiente evidencia que sostenga la hipótesis del predominio de un comportamiento “rentista” entre los empresarios rurales pampeanos del período, postulando además que las prácticas de inversión fueron mucho más ambiguas y heterogéneas.<sup>4</sup> Otros estudios han mostrado la actitud competitiva

---

mismo autor, *La Historia argentina en el largo plazo (siglos XIX-XX)*, Buenos Aires, Sudamericana, 1994; Sabato, Hilda, *Capitalismo y ganadería en Buenos Aires. La fiebre del lanar 1850-1890*. Buenos Aires, Sudamericana, 1989.

<sup>2</sup> Giberti, Horacio, *Historia económica de la ganadería argentina*. Buenos Aires, Solar, 1954.

<sup>3</sup> Sábato, Jorge, *La pampa argentina: claves de una frustración*, CISEA, Buenos Aires, 1981; del mismo autor, *La clase dominante en la argentina moderna*. Buenos Aires, CISEA-Grupo Editor de América Latina, 1998. Schvarzer, Jorge, “Terratenientes, industriales y clase dominante en el ya antiguo debate sobre el desarrollo argentino”, en *Desarrollo Económico*, nro. 161, Buenos Aires, 2001.

<sup>4</sup> Míguez, Eduardo, “El capitalismo y la polilla. Avances en los estudios de la economía y la sociedad rural pampeana, 1740-1850” en *Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana “Dr. Emilio Ravignani”*, tercera serie, n. 21, pp. 117 y ss.; del mismo autor, “¿Veinte años no es nada? Balance y perspectivas de la producción reciente sobre la gran expansión agraria, 1850-1914” en Gelman, Jorge (comp.), *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*. Buenos Aires, AAHE-Prometeo, 2006; Hora, R., “Terratenientes, industriales y clase dominante en la argentina: respuesta a una crítica”, en *Desarrollo Económico*, n. 161, Buenos Aires, 2001. Rocchi, Fernando, “En busca del empresario perdido. Los industriales argentinos y la tesis de J. F. Sabato”, en *Entrepasados*, n. 10, Buenos Aires, 1996; Barbero, María I. y Rocchi, Fernando, “Cultura, sociedad, economía y nuevos sujetos de la historia: empresarios y consumidores”, en Bragoni, Beatriz (comp.), *Microanálisis. Ensayos de historiografía argentina*. Buenos Aires, Prometeo, 2004. Hora, R. *Los terratenientes de la pampa argentina. Una historia social y política, 1860-1945*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2002.

de los empresarios rurales bonaerenses, cuyo control de los factores era aleatorio, pese a lo cual lograron expandir y diversificar su producción, aun ante duras coyunturas ambientales, institucionales y mercantiles.<sup>5</sup> Se ha puesto además de relieve, para la provincia de Buenos Aires en la segunda mitad del siglo XIX, el carácter innovador de un núcleo de grandes empresarios ganaderos de vanguardia en torno al refinamiento del vacuno, quienes constituyeron un círculo de sociabilidad ligado a la creación, ensayo y puesta a punto de nuevos métodos productivos, en lo cual su compromiso transformador los llevó a soportar fuertes gastos de inversión durante largos años sin obtener ingresos compensatorios, pero que hacia fines de esa centuria habían logrado construir y dominar un hito tecnológico de alto impacto sobre este sector productivo.<sup>6</sup> Finalmente, en vista de la complejidad del problema se ha planteado la necesidad de realizar análisis comparativos con otros casos locales y latinoamericanos, así como tomar en cuenta que el comportamiento de los productores no puede ser analizado desde una lógica cultural única, sino que debe hacérselo desde una mirada antropológica más compleja.<sup>7</sup>

La historiografía colonial y la del siglo XIX han dedicado también numerosos trabajos a las formas de organización, el uso de los factores y las estrategias de reproducción de las estancias.<sup>8</sup> Sin embargo, la literatura aún no ha sido tan prolífica en darnos respuestas sólidas sobre el rol de ese complejo socioeconómico en el

<sup>5</sup> Amaral, Samuel, *The Rise of Capitalism on the Pampas. The Estancias of Buenos Aires, 1785-1870*. Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

<sup>6</sup> Sesto, Carmen, *Historia del capitalismo agrario pampeano. Tomo II. La vanguardia ganadera bonaerense, 1856-1900*. Buenos Aires, Universidad de Belgrano-Siglo XXI Editores, 2005.

<sup>7</sup> Zeberio, Blanca, "Redes, mercados y empresas familiares en la pampa argentina", Jumar, Fernando (ed.), *Empresarios y empresa en la Historia Argentina*, Buenos Aires, UADE, 2002. Sobre las empresas rurales de un mundo diversificado aparecen temas nuevos, como la trama de vínculos (familiares, parentales, clientelares y políticos), que permiten la construcción y reproducción de las empresas. Allí es importante el papel de la familia, los ciclos de vida y los contextos económicos y políticos locales.

<sup>8</sup> Para la época colonial, deben mencionarse los estudios de Halperin Donghi, Tulio "Una estancia en la campaña de Buenos Aires. Fontezuela, 1753-1809" en Floresco, Enrique (comp.) *Haciendas, plantaciones y latifundios en América Latina*. México D. F., Siglo XXI, 1975; Cushner, Nicholas P., *Jesuit Ranches and the Agrarian Development of Colonial Argentina, 1650-1767*. Albany, State University of New York Press, 1983; Garavaglia, Juan C., "Tres estancias del sur bonaerense en un período de 'transición' (1790-1834)", en Bjerg, María y Reguera, Andrea (comps.), *Problemas de la historia agraria. Nuevos debates y perspectivas de investigación*. Tandil, IEHS, 1995; Gelman, Jorge, *Campesinos y estancieros. Una región del Río de la Plata a fines de la época colonial*. Buenos Aires, Los Libros del Riel, 1998; y Mayo, Carlos, *Estancia y sociedad en la pampa, 1740-1820*. Buenos Aires, Biblos, 1995. Para el siglo XIX son importantes los estudios ya mencionados de Amaral, Samuel, *The Rise...*; Míguez, Eduardo, *Las tierras...*; Sabato, Hilda, *Capitalismo...*; también Vedoya, Juan C. et al., *La campaña del desierto y la tecnificación ganadera*. Buenos Aires, Eudeba, 1981 y Brown, Jonathan, *Historia socioeconómica de la Argentina, 1776-1860*. Buenos Aires, Instituto Di Tella / Siglo XXI, 2002, pp. 274-5.

largo plazo, por lo cual todavía carecemos de respuestas más firmes sobre las transformaciones ocurridas en las estancias y su incidencia en el crecimiento rural desde sus orígenes hasta la maduración del capitalismo rioplatense.<sup>9</sup> Una perspectiva así implicaría entre otras cosas trascender fuertes limitaciones heurísticas e incluso conceptuales, y no sólo historiográficas; se trata de que los horizontes de preguntas y los énfasis de los historiadores del período colonial han sido usualmente algo distintos de los que preocuparon a los del avanzado siglo XIX.<sup>10</sup>

Por otra parte, algunos trabajos de las últimas décadas referidos a la producción rural y al comercio del área platina han ido sugiriendo las posibilidades de las miradas de largo plazo, así como la existencia de un panorama complejo y cambiante en el desempeño rural entre fines de la etapa colonial y la década de 1850.<sup>11</sup> Se ha planteado, entre otras cosas, que ya desde mediados del siglo XVIII, aunque con ritmos variables, se inició un proceso complejo e irregular, que culminaría con la consolidación de la economía pecuaria y su plena vinculación con la economía atlántica.<sup>12</sup> En este último sentido se ha postulado que la región, pese a la persistencia de una intensa conflictividad bélica, habría logrado un crecimiento de la producción rural que, con altibajos, se aceleró durante el período independiente, diversificando a la vez sus rubros.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Una excepción es el texto de Amaral, aun cuando se centra en el análisis de casos distintos en diversos momentos, y no en la evolución de una misma explotación. También debe mencionarse el estudio de Garavaglia sobre la evolución de los patrimonios de las estancias en el largo plazo, pero la perspectiva general del mismo no permite enfocar las transformaciones sucesivas en las estrategias de gestión de los establecimientos estudiados. Garavaglia, Juan C., “Un siglo de estancias en la campaña de Buenos Aires, 1751-1853”, en *Hispanic American Historical Review*, 79:4, 1999.

<sup>10</sup> Como lo ha señalado Eduardo Míguez en “¿Veinte años no es nada?...”, cit.

<sup>11</sup> Una aproximación clásica pero en ciertos aspectos aún válida en Prado Junior, Caio, *História econômica do Brasil*, San Pablo, Editora Brasiliense, 1959; un análisis mucho más profundo y superador en Osório, Helen, *Estancieros, lavradores e comerciantes na constituição da estremadura portuguesa na América: Rio Grande de São Pedro, 1737-1822*. Tesis de Doctorado presentada en la Universidad Federal Fluminense, Niterói, 1999. Sobre Entre Ríos, ver Schmit, Roberto, *Ruina y resurrección en tiempos de guerra. Sociedad, economía y poder en el oriente entrerriano posrevolucionario, 1810-1852*. Buenos Aires, Prometeo, 2004. Para una comparación entre las diferentes economías ganaderas platinas ver Djenderedjian, Julio, “Producción agraria y sociedad desde corrientes y Entre Ríos a Rio Grande do Sul, fines del siglo XVIII y comienzos del XIX: algunas reflexiones comparativas”, en Heinz, Flávio (coord.), *Histórias Regionais do Cone Sul*. Porto Alegre, EDUNISC, 2004. Un buen panorama de las recientes investigaciones en Garavaglia, Juan C. y Gelman, Jorge, “Mucha tierra y poca gente: un nuevo balance historiográfico de la historia rural platense (1750-1850)”, en *Historia Agraria*, N. 15, SEHA, Murcia, 1998; ver asimismo de ambos autores “Rural History of the Rio de la Plata, 1600-1850: Results of a Historiographical Renaissance”, en *Latin American Research Review*, 30:3, EE. UU. de A., 1995.

<sup>12</sup> Sobre el espacio rioplatense ver Irigoien, Alejandra y Schmit, Roberto (eds.), *La desintegración de la economía colonial*, Buenos Aires, Biblos, 2003; para el Brasil puede verse Prado Júnior, Caio, *História econômica...*, cit.

<sup>13</sup> Schmit, Roberto y Rosal Miguel, “Las exportaciones del Litoral argentino al puerto de Buenos Aires entre 1783-1850”, en *Revista de Historia Económica*, N° 3, Madrid, Alianza, 1995. “Política

De modo que, desde el último cuarto del siglo XVIII, al tiempo que se expandió la ocupación de nuevas tierras en las fronteras productivas del área, el movimiento hacia el mercado exterior fue adquiriendo un mayor dinamismo a lo largo de toda la centuria siguiente. Así, fueron alcanzando cada vez mayor importancia las *charqueadas* en Río grande del Sur y las estancias ganaderas en las provincias de la pampa argentina y en la Banda Oriental del Uruguay. Pero es fundamental tener en cuenta que, a pesar del crecimiento pecuario, hoy sabemos que ese desarrollo productivo no fue ni simple ni lineal, pues persistió una estructura rural diversificada en bienes ganaderos y agrícolas, con la presencia de explotaciones con lógicas y tamaños muy diversos, constituyendo un esquema productivo complejo y persistente.<sup>14</sup>

Por lo tanto, en la actualidad resulta significativo explorar la dinámica secular que habrían tenido las transformaciones de la economía rural, poniendo en discusión el desigual peso que experimentaron a lo largo del período los diversos actores sociales y las formas alternativas en que ellos pudieron obtener y gestionar los factores de producción. Lo cual implica examinar en detalle las diversas estrategias de funcionamiento de las empresas rurales grandes o medianas, así como el variado universo de las explotaciones más modestas basadas en buena medida en la fuerza de trabajo familiar.<sup>15</sup>

---

comercial, flujos mercantiles y negocios: Buenos Aires y Montevideo frente al comercio exterior rioplatense en el siglo XIX”, en *Revista de Indias*, Vol. LIX, N. 215, CSIC, España, 1999. “Del reformismo colonial borbónico al librecomercio: las exportaciones pecuarias del Río de la Plata, 1768-1854”, en *Boletín de Historia Argentina y Americana Dr. E. Ravignani*, N. 20, Facultad de Filosofía y Letras-FCE, Buenos Aires, 2000; Bell, Stephen, *Campanha Gaúcha. A Brazilian Ranching System, 1850-1920*. Stanford, Stanford University Press, 1998; Barsky, Osvaldo y Djenderedjian, Julio, *Historia del capitalismo agrario pampeano. Tomo I. La expansión ganadera hasta 1895*. Buenos Aires, Universidad de Belgrano-Siglo XXI Editores, 2003.

<sup>14</sup> Un conjunto reciente de trabajos en tal sentido en Fradkin, Raúl O. y Garavaglia, Juan C., *En busca de un tiempo perdido. La economía de Buenos Aires en el país de la abundancia, 1750-1864*. Buenos Aires, Prometeo, 2004; Farinatti, Luis A., “Criadores de gado na fronteira meridional do Brasil (1831-1870)”, en *Segundas Jornadas de História Regional Comparada*, FEE-PUCRS, Porto Alegre, Brasil, 2005.

<sup>15</sup> Bjerg, María, y Reguera, Andrea (comps), *Problemas de historia agraria. Nuevos debates y perspectivas de investigación*, IEHS/UNCBA, Tandil, 1995. Mandrini Raúl, y Reguera Andrea (comp.), *Huellas en la tierra. Indios, agricultores y hacendados en la pampa bonaerense*, IEHS, Tandil, 1993. Garavaglia, Juan C., “Un siglo de estancias...”, cit.

## II. LAS ESTANCIAS ENTRERRIANAS ENTRE LOS SIGLOS XVIII Y XIX

Dentro de aquel panorama general, hemos demostrado en otros estudios que el patrón productivo rural de los establecimientos entrerrianos entre fines del siglo XVIII e inicios del XIX estuvo determinado sólo en parte por los incentivos emanados desde los mercados externos, aunque sin dudas los mismos constituyeron siempre una referencia central para alcanzar rentabilidad, dado que el acceso a las plazas del Atlántico era la salida natural de la producción ganadera excedente. También se ha remarcado que en la definición del patrón productivo y en la consolidación de la empresa rural fue igualmente relevante la evolución de la oferta de factores locales, emergentes de los diversos costos según fuera el acceso a los recursos disponibles. De ese modo, en esta etapa temprana se acentuó la preferencia por la cría de ganado rústico alzado, es decir, no sometido a periódicos rodeos, más propia para un contexto institucional caracterizado por largas y permanentes coyunturas de guerra.<sup>16</sup>

Puede postularse que dentro del universo rioplatense el caso de Entre Ríos resulta particularmente ilustrativo de aquellas formas de expansión rural. Pues el crecimiento pecuario de esas décadas se debió esencialmente al aprovechamiento de los abundantes bienes naturales característicos del contexto local de entonces (pasturas y aguadas), junto a los cuales funcionaron también ciertos mecanismos institucionales que, en un contexto de frontera abierta, se caracterizaron por una amplia tolerancia a formas *sui generis* de usufructo de las tierras disponibles, ya fueran públicas o en posesión, formas por otra parte reconocidas por la corona española y luego por el Estado provincial. Todo ello –necesario para el desarrollo de una ganadería a bajo costo con características de gestión absolutamente extensivas, en una sociedad de frontera abierta y en expansión sobre tierras nuevas– derivó necesariamente en bajas necesidades de inversión de capital; de modo que la tolerancia al uso de la tierra pública y el poco personal empleado en relación al espacio ocupado compensaron la falta del mismo. Evitando los costos de compras de tierras, de importantes instalaciones y de mayores planteles de mano de obra permanente, los empresarios lograron una rentabilidad positiva que sin duda hubiera disminuido significativamente sin ese uso extensivo de los otros factores, en razón –sobre todo– del alto costo del dinero y de la carestía relativa de trabajadores, demandados por el esfuerzo de guerra en una economía ya escasa de ellos.

<sup>16</sup> Schmit, Roberto, *Ruina y resurrección...*, cit.; Djenderedjian, Julio, *Economía y sociedad en la Arcadía criolla. Formación y desarrollo de una sociedad de frontera en Entre Ríos, 1750-1820*. Tesis de doctorado de la Universidad de Buenos Aires, 2003.

Así aquellas características de gestión definieron las pautas, las escalas de inversión y las estrategias de los empresarios rurales. Para funcionar bajo esos patrones locales hubo permanentes negociaciones con las autoridades para la organización de los ciclos productivos en medio de las coyunturas de reclutamiento militar.

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

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

Por tanto, el análisis de la transición del mundo rural en este período debe aportar claves para comprender una serie de cambios planteados en la organización de las unidades productivas y dar respuestas acerca del comienzo de las transformaciones económicas y sociales propias del “capitalismo” naciente. En el largo plazo, el análisis del surgimiento, consolidación y readaptación de las estancias tiene como principal desafío comprender la dinámica que une la herencia y las tradiciones dejadas por la sociedad tardo-colonial con los inicios de la segunda mitad de la era decimonónica, momento en que se abrió paso a la

“modernización” productiva, y con ella los debates sobre los rumbos y estrategias de las empresas rurales.<sup>17</sup>

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

### III. LA ESTANCIA DEL POTRERO DE SAN LORENZO

El caso de estudio es la estancia del Potrero de San Lorenzo, situada en las orillas del río Uruguay, entre las poblaciones de Gualeguaychú y Concepción del Uruguay.<sup>18</sup> Este gran establecimiento, conformado hacia 1771 por el doctor Pedro García de Zúñiga con la compra de dos importantes unidades productivas que habían pertenecido a Miguel Ignacio Diez de Andino y Francisco Álvarez Campana, constituyó desde inicios del siglo XIX un inmenso complejo de 64 leguas cuadradas (alrededor de 173.000 hectáreas), incluyendo cuatro de anegadizos y montes.<sup>19</sup> Más tarde, la propiedad pasaría a manos de la familia Elía hasta la década de 1850, en que sería adquirida por el general Justo José de Urquiza, quien explotó el establecimiento hasta su muerte en 1870, para luego pasar a manos de sus herederos.<sup>20</sup> Quienes poseyeron esta propiedad fueron siempre personajes

<sup>17</sup> Schmit, Roberto, “Gente de la Frontera: Sociedad, Estado y Economía en el Oriente entrerriano en la primera mitad del siglo XIX, 1820-1850”. Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2001.

<sup>18</sup> Existen diversos estudios recientes sobre estancias entrerrianas que analizaron su gestión en el corto plazo. Ver por ejemplo Mayo, Carlos A. y Latrubesse de Díaz, Amalia, “La incógnita comienza a despejarse. Producción y mano de obra en una estancia colonial entrerriana (1800-1804)”, en *9º Congreso Nacional y Regional de Historia Argentina*, Rosario, 26-28 de Septiembre de 1996, y López, Celia Gladys, “Estancias entrerrianas y sistemas de producción: Arroyo Urquiza después de 1870”, en *XVI Encuentro de Geohistoria Regional*. IIGHI, Resistencia, Chaco, 1996.

<sup>19</sup> Plano de la ex estancia de Pedro García de Zúñiga en el folleto anónimo *Colonisation agricole dans la Province d'Entre-Rios*, s/l., s/ed., 1875 (un ejemplar en el Museo Mitre, signatura 45-4-16). Ver también el mapa elaborado por González, Melitón, “Carta topográfica de la Provincia de Entre-Ríos, con la demarcación de terrenos de particulares”, Buenos Aires, 1874.

<sup>20</sup> Contamos con información detallada para diversos momentos de esta gran estancia, que posibilita la rara oportunidad de estudiar un caso representativo de grandes “empresarios” de la época, algo no muy frecuente en este período de transición. Si bien se han realizado diversos estudios de grandes unidades productivas en este período, la mayoría se ha centrado en la actual provincia de



notables del Río de la Plata, con fortuna personal considerable, de la cual este establecimiento fue parte muy destacada, no sólo por su valor sino también por sus inmejorables recursos productivos.

El área donde se situaba la estancia es de buena calidad, con suelos negros fértiles aunque algo difíciles de trabajar por tener base arcillosa; aun cuando en la actualidad prosperan allí cultivos de cereales, oleaginosas y forrajeras, su aptitud principal es sin dudas la ganadería. La zona cuenta, además, con abundantes cursos de agua útiles para apagar la sed de los animales y, sobre todo, para controlar sus movimientos al funcionar como barreras naturales, cosa que en tiempos en que no existían cercados era una cualidad importantísima.<sup>21</sup> Los mismos, sin embargo, contribuyen al alto índice de humedad relativa de la zona, conveniente para la cría de vacunos pero que afecta negativamente el rendimiento del ganado ovino. La altura media (unos 44 metros sobre el nivel del mar) le garantiza protección contra las peligrosas inundaciones que hacen estragos en áreas anegadizas muy cercanas; la presencia del río Uruguay brinda una excelente vía de comunicación hacia el estuario del Plata y la ciudad de Buenos Aires, a la que a inicios del siglo XIX se podía llegar en tres o cuatro días, con buen viento. La situación de la estancia, en medio de dos poblaciones en crecimiento (Gualeguaychú y Concepción) brindaba acceso diferencial a dinámicos mercados locales, y una valorización creciente de la tierra en función del aumento poblacional del área.<sup>22</sup> Todas aquellas circunstancias conformaban condiciones muy buenas para la explotación pecuaria.<sup>23</sup>

Nuestro análisis pretende indagar las prácticas de organización productiva y las variaciones en los rubros y lógicas de composición del patrimonio rural a lo largo del tiempo. Para lo cual intentaremos conocer la gestión empresarial y las estrategias de combinación de factores más acordes a las coyunturas y sus resultados.

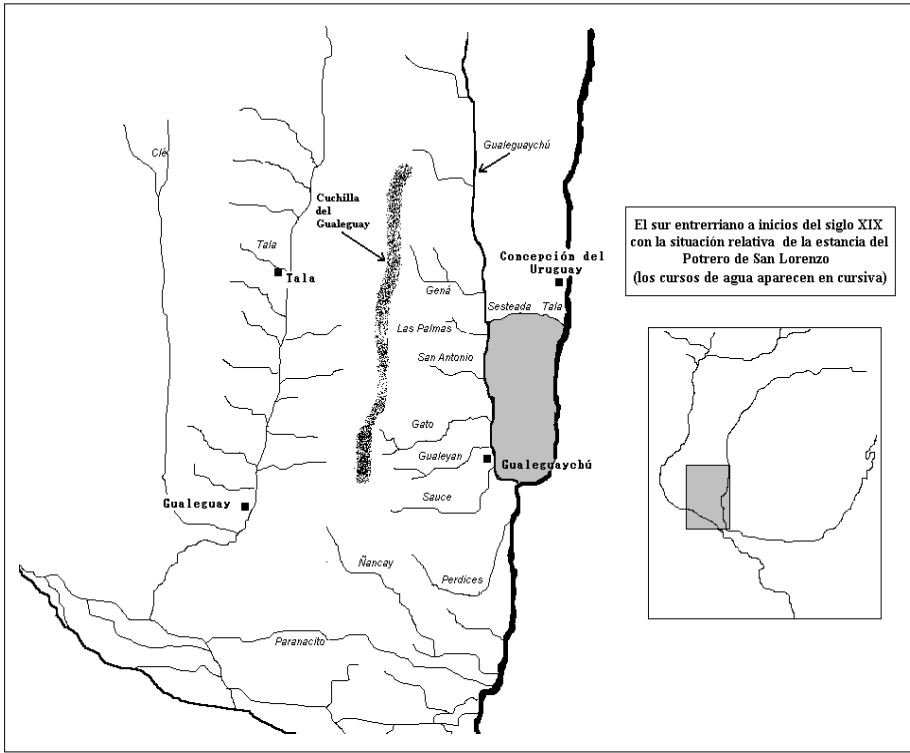
---

Buenos Aires. Asimismo, no siempre fue posible obtener de ellas datos útiles de evolución en el largo plazo. Ver por ejemplo Gelman, Jorge, *Rosas, estanciero. Gobierno y expansión ganadera*. Buenos Aires, Capital Intelectual, 2005.

<sup>21</sup> Sobre la aptitud de los suelos de la zona ver Felquer, Jorge F. y Moreira Bahler de Felquer, Luisa R., *Geografía de Entre Ríos (física, biológica y humana)*. Paraná, Imprenta Nueva Impresora, Brest y Viñas Paris, 1962, pp. 11-13.

<sup>22</sup> Todavía en 1895 los campos de una parte menor aún indivisa de la estancia eran considerados “de los mejores por la calidad de sus ricos pastos para el desarrollo y engorde de las haciendas, e inmejorables para la agricultura por la bondad de sus tierras y situación excepcional sobre puerto... esta rica y codiciada joya... [está] ubicada en el único puerto de arribo que existe en la costa argentina sobre el Uruguay, para embarcaciones de ultramar...”. Artículo “Cupalen”, en *La Agricultura*, año III, nro. 141, Buenos Aires, 12 de septiembre de 1895, p. 711.

<sup>23</sup> Existe documentación de esta estancia ya desde la década de 1760; ver Archivo General de la Provincia de Santa Fe, Colección Diez de Andino, carpeta 12, III, fs. 5 r. y ss.; Archivo General de la Nación, Buenos Aires (en adelante AGN) IX-15-3-3, Pertenencias Extrañas, expedientes, t. X.



Elaboración propia en base al mapa de Martin de Moussy, Victor: “Carte des Provinces d’Entre-Rios, de Santa Fe et de la Bande Orientale...”, París, 1865; incluido en la obra del mismo autor, *Description Géographique et Statistique de la Confédération Argentine*, París, Firmin Didot, 1860-1864, Atlas (2da. edición, 1873), pl. VIII.

### III.1. LA GESTIÓN DE PEDRO GARCÍA DE ZÚÑIGA

El doctor Pedro García de Zúñiga fue un eclesiástico emparentado con algunas de las más notables familias rioplatenses, cuyos vínculos familiares y personales se extendían tanto hacia Buenos Aires como a Montevideo. Antepasados y colaterales suyos habían ocupado puestos de relevancia en la colonia, siendo miembros del Cabildo de Buenos Aires, desempeñándose asimismo en cargos militares y ejecutivos en la Banda Oriental luego del fin del dominio hispano.

En 1771, García de Zúñiga conformó como hemos dicho su gran estancia, cuyas sesenta leguas útiles fueron valuadas seis años después en un total de 750 pesos.<sup>24</sup> En 1800, año de la muerte del propietario, su fortuna constaba de bienes por un valor de más de 71.000 pesos, de los cuales la estancia del Potrero constituía el más importante, con el 62% del total.

*Cuadro 1: Composición de los Bienes de Pedro García de Zúñiga, 1800<sup>25</sup>*

Rubros	Valor pesos plata	Porcentaje
Bienes rurales	44.364	62%
Propiedades urbanas	16.069	22%
Esclavos urbanos	220	0%
Bienes industriales, muebles y utensilios	779	1%
Dinero en efectivo, plata y oro, deudas a cobrar	10.206	15%
Total	71.638	100%

Las cuentas de la estancia de Pedro García de Zúñiga son, sin dudas, uno de los ejemplos más completos y aprovechables de los infrecuentes registros contables particulares de tiempos coloniales que nos han quedado. Hacia octubre de 1800 el complejo incluía siete estancias diferentes, con una principal, El Potrero, así como una fábrica de jabón y dos grandes quintas de árboles frutales muy variados, la mayor con más de 6.000 ejemplares. Entre las herramientas destacan los útiles de carpintería, existiendo además los necesarios para fabricar toneles, así como “una armazón de telar con sus balaustres y ocho lanzaderas y peine”.<sup>26</sup> La estancia, sin embargo, se especializaba en la producción ganadera, lo cual puede ya entreverse al analizar el inventario.

<sup>24</sup> Se trata de pesos plata de ocho reales. Ver Pérez Colman, César B., *Historia de Entre Ríos, época colonial (1520-1810)*. Paraná, Imprenta de la Provincia, 1935-7, t. III, pp. 284-288.

<sup>25</sup> AGN, Sucesiones 5899, “Quaderno 1º de la Testamenta, del finado Dr. Dn. Pedro García de Zúñiga...”, fs. 36 r. y ss.

<sup>26</sup> AGN, Sucesiones 5899, “Quaderno 1º...”, fs. 106 v.

*Cuadro 2: Distribución del capital invertido en la estancia del Potrero al 30 de octubre de 1800<sup>27</sup>*

Rubro	Valor en pesos	%
Tierras	6.500	15%
Construcciones	8.716	19%
Animales	19.893	45%
Muebles, útiles, mercancías, vehículos, cultivos	7.469	17%
Esclavos	1.755	4%
	44.333	100%

Se evidencia entre otras cosas que el valor de la tierra es mucho mayor que el de compra un cuarto de siglo antes, lo que sin dudas en parte debe atribuirse al proceso de capitalización y desarrollo vivido por la producción pecuaria local. De todos modos, la tierra aún apenas da cuenta del 15% del valor total del inventario, un porcentaje razonable para la época, ya que por entonces en algunas de las estancias estudiadas en Buenos Aires ese valor oscilaba entre 12 y el 22% del capital.<sup>28</sup>

En otros aspectos, es de notar la política de uso eficiente de los recursos planteada por el propietario: junto a la casi ausencia de instrumentos de labranza (salvo una segur perdida y algunas azadas, sin duda destinadas a las quintas), que recuerda la baja rentabilidad de la agricultura cerealera para las grandes estancias que contrataban mano de obra, encontramos algunas embarcaciones (una canoa, una lancha o balandra), con las cuales se podía ahorrar parte de los altos costos de transporte de la época.<sup>29</sup> Por lo demás, contaba con una casa principal bien construida y muebles de cierta calidad.

<sup>27</sup> *Ibid.*, fs. 40 r. y ss. Los cultivos corresponden a huertas de frutales. No hay inventariados campos sembrados.

<sup>28</sup> Garavaglia, Juan C., “Tres estancias del sur bonaerense...”, *op. cit.*, pp. 87, 99 y 100.

<sup>29</sup> Sobre los rindes decrecientes del cultivo de trigo a medida que se echa mano de trabajo comprado ver Gelman, Jorge, *Campesinos y estancieros...*, cit., pp. 231 y ss. Esto contrasta con la producción agrícola presente en las estancias bonaerenses, en donde había una buena rentabilidad para los granos por las bondades de sus tierras y la cercanía de un importante mercado urbano. El transporte de productos entrerrianos hacia Buenos Aires, aun a pesar de la cercanía relativa y la existencia de cursos de agua que lo facilitaban, constituía alrededor del 60% de todos los costos de comercialización. Ver Djenderedjian, Julio, “Buenos negocios en tiempo de guerra: el comercio de cueros en el litoral según las cuentas de Cipriano de Urquiza, 1816-1820” en *Anuario IEHS*, N° 17, Tandil, 2002.

La propiedad se componía de siete diferentes puestos, cada uno de ellos en realidad denominado “estancia” en los inventarios, sin dudas por su importante tamaño, y que en lo sucesivo llamaremos “sub-estancia” para evitar confusiones.<sup>30</sup> Las mismas acusan una distribución muy desigual de la inversión en infraestructura, ligada tanto a la distinta cantidad de animales en cada una de ellas como a la presencia de la casa principal del Potrero en la que se encontraba la fábrica de jabón, y de otra en la Centella, donde existía el oratorio. Tanto el Potrero como la Centella, por otra parte situadas en forma equidistante casi en uno y otro ángulo del extenso campo, son también aquellas en donde se ha invertido más en corrales, lo cual indica que las mismas funcionaban como nudos de organización del espacio y de la producción.

La propiedad se hallaba dividida de norte a sur por una cuchilla o lomada de la que nacían diversos arroyos, estando ubicadas las estancias a una y otra parte de la misma, a fin de lograr un control más eficiente del ganado y del espacio. De cualquier forma, el conjunto de las dos sub-estancias del Potrero y de San Lorenzo, ubicadas en el ángulo sureste del campo, concentraban la mayor parte de los animales y de la inversión, sin dudas por tratarse del lugar mejor protegido de toda la propiedad por la presencia del recodo del río Uruguay. Además de ser así el sitio muy adecuado para la guarda y control del ganado, era el más cercano al mercado de Buenos Aires y el de más antigua ocupación, seguramente a causa de todas esas ventajas.

*Cuadro 3: Distribución de la inversión en la estancia del Potrero, octubre 1803<sup>31</sup>*

	Tierras	Animales	Casa princip.	Galpones y ranchos	Corrales y postes	Cultivos	Muebles y útiles	Esclavos
	6.500							
Potrero		20.042	2.169	832	2.002	452	2.021	1.205
S. Lorenzo		2.409		110	64		75	
Sauce		481		82	89		86	
Centella		1.269	688	9	656	2.525	108	
Cupalen		1.151		19	84		35	
Isleta		364		8	46		17	
Guaquaychú		2.394		34	51		32	
	6.500	28.110	2.857	1.094	2.991	2.977	2.372	1.205

<sup>30</sup> En 1874 aún se mantenían, salvo algún cambio de nombre, y resultan claramente diferenciables de los “puestos”, que debieron haberse agregado posteriormente.

<sup>31</sup> Hemos optado por presentar los datos del inventario de 1803 y no los de 1800 porque en aquél figuran detalles no presentes en éste.

El siguiente cuadro detalla la inversión en ganado, principal activo inventariado, con el 45% del valor total.

*Cuadro 4: Composición del rebaño en la estancia del Potrero de 1800<sup>32</sup>*

	Cabezas	Valor	% valor
Vacuno manso	12.486	7.920,5	39,8%
Vacuno alzado o disperso	19.400	9.700	48,8%
Equinos	2.727	1.613,2	8,1%
Mulares	—	—	—
Burros	44	69	0,3%
Ovinos	1.156	75,6	0,4%
Porcinos	1.030	515	2,6%
	36.843	19.893,3	100,0%

Puede verse en el cuadro muy claramente la preponderancia del vacuno alzado o disperso, a pesar de la fuerte inversión en corrales, lo cual refleja los severos problemas de control por efecto de la escasez y carestía de la mano de obra y la presencia de monte, potenciados por la existencia de una fuerte sequía en esos años. El ganado, en busca del agua que faltaba en los arroyos, se refugiaba en las áreas bajas, las cuales a su vez se encontraban a menudo cubiertas de bosques, volviéndolo arisco, dificultando aún más las tareas de recogida y provocando el aumento de los animales “orejanos” o sin marca.<sup>33</sup>

La proporción de equinos (1 por cada 5 vacunos de rodeo en 1800) parece pensada fundamentalmente para el control del vacuno, aun cuando exista una escasa proporción de ovinos y una aún mucho más corta de mulares. Esta circunstancia indica los mercados a los que se dirigía la producción de la estancia: entre marzo de 1801 y octubre de 1804, sobre un total de ventas por 13.881 pesos, los cueros y el sebo de procedencia vacuna constituyeron el 96% del total, con 10.587 y 2.765 pesos respectivamente. Los animales en pie, que en otro tiempo eran enviados en grandes hatos hacia los pueblos de las Misiones, sólo dieron cuenta del 1% del total, enajenados en su totalidad en las cercanías de la estancia.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> AGN, Sucesiones 5899, “Quaderno 3o...”, fs. 322 r. Valores en pesos plata de ocho reales.

<sup>33</sup> Ver al respecto el Informe de prueba de Dn. Esteban Justo García de Zúñiga, Gualeguaychú, mayo de 1798, en pleito de éste con D. Fernando Linera, AGN IX 41-3-4, Tribunales, G18, expediente 8, fs. 92 r. y v.

<sup>34</sup> “Quaderno 3o...”, cit., fs. 308 r.

Esta estructura de inversión del capital, determinada por la orientación mercantil, implicó formas específicas de organizar el espacio y el ciclo productivo. En primer lugar, vemos que la carga animal por hectárea es sumamente baja, inferior a todas las estimaciones de la época. Mientras que la estancia de García de Zuñiga tiene una carga ganadera por hectárea de 0,23 animales, otras estimaciones muestran índices mucho mayores, que van de 0,49 a 0,89.<sup>35</sup> Si construimos una unidad ganadera, según las estimaciones del censo provincial de Buenos Aires de 1881, con base en el vacuno, encontraremos que la misma sería de 0,22 por hectárea.<sup>36</sup>

*Cuadro 5: Carga ganadera por hectárea en la estancia de Pedro García de Zúñiga, 1800*

Vacuno manso	0,08
Vacuno alzado o disperso	0,12
Ovinos	0,01
Equinos	0,02
Porcinos	0,01
Mulares	0,00
Total de animales	0,23
Unidad ganadera (vacuno)	0,22

<sup>35</sup> Para este cálculo y los posteriores sólo tomaremos la superficie útil y no los anegadizos y montes. Hacia fines del siglo XVIII e inicios del XIX, Juan Francisco Aguirre estimaba una carga ganadera total de 0.49 animales por hectárea para las estancias correntinas y paraguayas; Miguel de Lastarria, de entre 0.71 y 0.89 para las de la Banda Oriental; y José M. Jurado, de 0,39 a 0,49, pero sólo contando los vacunos de rodeo. Por su parte, hacia 1865 Santiago Arcos estimaba una carga ganadera promedio de 0,74 animales por hectárea. Aguirre, Juan F. De, "Diario del capitán de fragata de la Real Armada...", en *Revista de la Biblioteca Nacional*, ts. 18 y 19, Buenos Aires, 1949-50, t. III, p. 189; Lastarria, Miguel, *Colonias orientales del Rio Paraguay o de la Plata*. Buenos Aires, Cía. Sud-Americana de Billetes de Banco, 1914, Facultad de Filosofía y Letras-Documentos para la Historia Argentina, pp. 184-5; Jurado, José M., "La estancia en Buenos Aires", en *Anales de la Sociedad Rural Argentina*, Buenos Aires, Sociedad Rural Argentina, Vol. IX, Nros. 2, pp. 34 y ss., 1875; Arcos, Santiago, *La Plata. Étude historique*. París, Michel Lévy Frères, 1865, p. 193.

<sup>36</sup> Las estimaciones del censo de Buenos Aires de 1881 fueron consideradas por Amaral preferibles a las de otra época; según las mismas, un vacuno equivale a: 1 cerdo; 8 ovejas; o 0,8 equinos, mulares o burros. [De la Fuente, Diego G. (dir.)] *Censo general de la Provincia de Buenos Aires..., verificado el 9 de octubre de 1881*. Buenos Aires, Imprenta de El Diario, 1883, p. lviii; Amaral, Samuel, *The Rise...*, p. 110.

De cualquier forma esto debe relacionarse con la distribución del rebaño y de los trabajadores. En 1800 existía una dotación de 29 hombres, lo que significa aproximadamente 428 vacunos de rodeo por cada uno, o casi 600 animales de cualquier clase. Algunas estimaciones de la época indican que esta proporción era bastante baja, y además el dictamen del síndico Juan Carlos Wright hace hincapié en esa circunstancia para evaluar aprobatoriamente la eficiencia de la empresa durante la gestión de los albaceas. Debe tenerse asimismo en cuenta la importante cantidad de ganado alzado, el cual era también objeto de faenas y por tanto demandaba trabajo.<sup>37</sup>

Donde saltan más a la vista las diferencias es en la distribución por sub-estancias. En las siete existentes tenemos la siguiente cantidad de animales por hombre:

*Cuadro 7: Distribución de animales por hombre en cada sub-estancia, estancia de Pedro García de Zúñiga, noviembre de 1800*

	Potrero	San Lorenzo	Sauze	Centella	Cupalen	La Ysleta	Gualeguaychú
Hombres por puesto:	11	5	2	2	5	2	2
Animales por hombre y por puesto:							
–Vacunos de rodeo	572	287	94	560	240	100	1.000
–Equinos, mulares y burros	33	241	112	155	66	24	143
–Ovejas y cerdos	89	110	72	–	–	85	175
Total de animales	694	638	277	715	306	209	1.318

La mucho menor cantidad de animales por hombre en la sub-estancia de El Sauce se puede entender porque éste era el arroyo más inmediato al linde norte de la propiedad, poseyendo dos pasos de cruce a lo largo de su curso, siendo por tanto “la salida de los Ganados para afuera”, lo que implicaba la necesidad de mayor vigilancia, ya que “un hombre solo no puede repuntarlo[s]...”.<sup>38</sup> El arroyo Cupalen, en

<sup>37</sup> Según Aguirre, eran necesarios un capataz y 8 o 10 peones para una estancia corriente de 4.000 cabezas de ganado manso, “mas ya se comprimen”. Aguirre, Juan F., “Diario...”, t. III, p. 189. Azara, en dos famosas líneas, dijo que hacían falta un capataz y diez peones para dar cuenta de diez mil vacunos, pero la estimación de Aguirre parece más apropiada por haber sido efectuada para campos del norte del litoral. Azara, Félix de, *Memoria...*, p. 8.

<sup>38</sup> Dictamen del auditor Juan Carlos Wright, en AGN, Sucesiones 5899, “Quaderno 3º...”, fs. 326 v. Los pasos del arroyo del Sauce en el plano de la ex estancia de Pedro García de Zúñiga en el folleto anónimo *Colonisation agricole...*



tanto, discurría hacia el Uruguay en medio de bosques espesos que cubrían casi la mitad de su curso inferior; es de pensar que la mayor proporción de hombres en la sub-estancia situada cerca de él estaba relacionada con la necesidad de evitar que el ganado bajara hacia las fragosidades del monte. La Ysleta, en tanto, se encontraba en la vertiente sur del arroyo de ese nombre, en la parte de la propiedad más cercana al pueblo de Gualeguaychú, situación que entrañaba mayores posibilidades de que el ganado allí existente se mezclara con el de los vecinos, por lo que la menor cantidad de animales por hombre se explicaría por la necesidad de su control.

Según hemos mostrado en otro trabajo, a inicios del siglo XIX la estancia de Pedro García de Zúñiga contrató alrededor de un 20% de su fuerza de trabajo entre la población nacida en el lugar o con residencia prolongada en el mismo.<sup>39</sup> Esto indica el peso relativamente significativo de la mano de obra “flotante” (peones migrantes), lo que, como es natural, introducía factores de riesgo en el esquema productivo, en razón de la alta sensibilidad de los flujos migratorios de mano de obra a los cambios en las condiciones de la oferta local de brazos. Para reducir esa inestabilidad y también los costos, la tendencia a la formación de planteles de esclavos era al parecer bastante marcada en las grandes explotaciones. En la estancia de Pedro García de Zúñiga existían ocho esclavos en 1800, lo cual, sobre una fuerza de trabajo que oscilaba entre los 25 y 30 hombres a lo largo del año, constituía un porcentaje significativo. Sin embargo, en la propiedad de Esteban García de Zúñiga, hermano de Pedro, situada colindantemente con la de éste y de estructura productiva similar, existía hacia 1803 un plantel de nada menos que 61 esclavos. Los mismos formaban familias, salvo en lo que respecta a 19 varones jóvenes solteros, grupo que, por lo que parece, podía reducirse o ampliarse mediante la venta o compra en momentos en que la política de la estancia, los imperativos climáticos o las coyunturas mercantiles lo determinaran, lo cual otorgaba al conjunto una oportuna elasticidad operativa. Si bien no caben dudas acerca del ahorro que significaba a largo plazo la opción por la mano de obra esclava, no debe perderse de vista el costo financiero ligado a la conformación de un plantel importante de la misma, factor que quizá explique la mayor tendencia a la contratación de trabajadores libres en la estancia de Pedro. Existen quizá también razones operativas o cualitativas, ya que para el manejo de grandes contingentes de esclavos hacían falta capacidades y estrategias muy complejas, así como personal especializado no siempre disponible.

El estado de resultados elaborado por los albaceas testamentarios abarca el período 1 de noviembre de 1800 a 25 de marzo de 1804; durante el mismo se

<sup>39</sup> Para esto como para los párrafos que siguen, relacionados con la utilización de mano de obra esclava *vis á vis* trabajadores libres, ver Djenderedjian, Julio, “Producción y trabajo en perspectiva comparada: la mano de obra en dos grandes empresas agrarias del litoral argentino a fines de la época colonial”, ponencia presentada en el *XIII International Economic History Congress*, Buenos Aires, julio 2002.

obtuvo una ganancia bruta de 2.036 pesos, resultado de la diferencia entre ingresos corrientes por 13.881 y gastos por 11.845. Anualizada, esa ganancia nos daría una renta sobre el capital inicial (44.333 pesos) de alrededor de un 1,3%. Si adicionamos la capitalización entre los inventarios inicial y final (consistente sobre todo en incremento de las haciendas) encontraremos que la tasa de beneficio anual ascendería al 5%, es decir muy similar a la tasa de interés corriente en la época, una situación de equilibrio que sin embargo no tardaría en trastocarse.<sup>40</sup> En el siguiente esquema hemos resumido los datos fundamentales de ingresos y egresos, para obtener un índice de utilidad bruta (ingresos sobre egresos) capaz de ser comparado con los más fragmentarios y deficientes registros contables de los períodos posteriores.

Nuestro índice, de 1,17, es apenas inferior a la rentabilidad anual sobre el capital; el mismo y el peso de los gastos de comercialización e impuestos nos definen a una empresa con un relativo equilibrio económico, marcada sin embargo por el estigma de altos costos de transacción y de acceso al mercado, propios del contexto de fines de la época borbónica. La circunstancia de tener que realizar en el puerto de Buenos Aires la amplia mayoría de su producción es otra consecuencia de ese contexto: la falta de alternativas mercantiles, o el costo sin dudas mayor aún de encararlas, definían claramente los límites de las estrategias gerenciales, cuyos resultados convergían de ese modo con los de los otros negocios de base urbana propios de la época. Si las había, en todo caso la empresa se vio impedida de aprovechar las posibilidades de un contacto más directo y lucrativo con el mercado internacional.

<sup>40</sup> Ver Djenderedjian, Julio, *Economía y sociedad en la Arcadia criolla...*, cap. 5.

*Cuadro 8: Potrero de San Lorenzo. Ingresos y gastos, 1 de noviembre de 1800 a 25 de marzo de 1804 (en pesos plata de 8 reales)*<sup>41</sup>

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

### III.2. LA ESTANCIA DEL POTRERO DE SAN LORENZO EN LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO XIX

En 1800, a la muerte del doctor García de Zúñiga, quien no tuvo hijos, la estancia del Potrero y sus demás bienes pasaron a poder de su cuñado Juan Ignacio de Elía, quien lo sobrevivió poco tiempo, por lo cual finalmente heredó los bienes su

<sup>41</sup> AGN, Sucesiones, 5899, Pedro García de Zúñiga, "Quaderno 3º...", fs. 233 r. y ss.; valores en pesos de plata de 8 reales.

hijo, Ángel Mariano de Elía. Éste debió defender sus derechos a la estancia ante los numerosos intrusos que poblaban los lindes de la misma, los cuales eran personajes muy encumbrados de la política local.<sup>42</sup> El pleito, entablado hacia 1808, no debió de tener resolución a causa de los disturbios revolucionarios que afectaron duramente a la región y en medio de los cuales la familia Elía parece haber tenido que abandonar su propiedad, al menos temporalmente. Ángel falleció en 1822; por lo cual su viuda Isabel Alzaga se presentó tres años después ante las autoridades entrerrianas, a efectos de recuperar la posesión del campo, la que obtuvo en 26 de agosto de 1827.<sup>43</sup>

Los tiempos revolucionarios, con numerosos ejércitos luchando en estos territorios y apropiándose o destruyendo los bienes rurales, dejaron a la propiedad prácticamente en ruinas. Los edificios quedaron inhabitables, los ganados desaparecieron y las tierras fueron ocupadas por más intrusos aun.<sup>44</sup> El lucro cesante de ese negro período es incalculable, sobre todo porque, como es sabido, la apertura externa traída por la revolución significó crecientes y fructíferas oportunidades para la producción ganadera rioplatense.<sup>45</sup> En lo que respecta al devastado territorio entrerriano, sin dudas esas oportunidades existieron, no sólo durante la liquidación de *stocks* propia de los tiempos de guerra sino incluso una vez que fue posible pensar en reconstruir esos planteles devastados.<sup>46</sup> Entre otras cosas, el aumento en los precios de la tierra que se percibe en forma fragmentaria en las fuentes de la época es un indicio de esa situación.

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

<sup>42</sup> Pérez Colman, César B., *Historia...*, t. III, pp. 285-8; sobre algunos de estos notables de la época ver Miloslavich de Álvarez, María del C., *Hace un largo fondo de años. Genealogía uruguayense*. Concepción del Uruguay, s/e, 1988, pp. 133; 202.

<sup>43</sup> Pérez Colman, César B., *Historia...*, t. III, p. 289.

<sup>44</sup> Según Lucio Mansilla, existían en Entre Ríos, la víspera de la emancipación, nada menos que dos millones y medio de cabezas de ganado vacuno, de las que sólo quedaban poco más de 40.000 en 1823. Mansilla, L., "Noticias estadísticas de la Provincia de Entre Ríos", en Blondel, Juan J. M., *Almanaque político y de comercio de la ciudad de Buenos Aires para el año 1826*, p. 263. Sobre la situación del Potrero, información tomada de Elía, Ángel I. de, "Los Ramos Mexía. Historia y tradiciones de viejas estancias argentinas", manuscrito inédito de fines del siglo XIX de propiedad particular.

<sup>45</sup> Entre otros ver al respecto Halperin Dongui, Tulio, "La expansión ganadera en la campaña de Buenos Aires (1810-1852)", en *Desarrollo económico*, Vol. 3, Nros. 1-2, Buenos Aires, abril-septiembre de 1963, pp. 57-110.

<sup>46</sup> Ver al respecto Djenderedjian, Julio, "Buenos negocios...", cit.

territorio durante las décadas de 1830 a 1840 complicaron y obstaculizaron el proceso productivo y la obtención regular de ganancias. La recapitalización se volvió especialmente ardua en momentos en que la falta de animales había hecho subir sus precios a niveles astronómicos y la mano de obra escaseaba en forma más aguda que nunca por el fin de la esclavitud y el reclutamiento de los hombres para los ejércitos. Asimismo, en esos años la tasa de interés del dinero alcanzaba cotas antes nunca vistas, fruto de la inestabilidad financiera y monetaria pero también de la demanda de fondos para nuevas empresas productivas.<sup>47</sup>

En ese nuevo contexto se intentaron estrategias novedosas: una parte de la estancia fue arrendada ante la dificultad de ponerla en producción, para aprovechar así la creciente valorización de la tierra y hacerse de entradas líquidas fijas. Los contratos establecían que los arrendatarios debían efectuar determinadas mejoras en el campo, con lo que los propietarios esperaban lograr un cierto grado de reconstrucción de la unidad productiva sin incurrir en fuertes dispendios de capital. De todos modos se continuó la actividad ganadera en parte de la estancia, pero para poder operar se gestionaron préstamos. Buena parte de los mismos fue provista por la propia Isabel, a fin de evitar los altos costos financieros del mercado abierto de la época.<sup>48</sup>

Asimismo, desde 1848 la empresa fue transformada en una sociedad por acciones. El contrato societario estipulaba que la mitad de las mismas corresponderían a Isabel y el resto a sus hijos, quedando Isabel como encargada del manejo del establecimiento, pudiendo nombrar administrador y debiendo presentar balance cada seis meses. La mitad de las utilidades se reservaría para constituir un fondo de amortización, previéndose con él cancelar las deudas existentes.<sup>49</sup> En el contrato, la estancia del Potrero de San Lorenzo figura con un valor de inventario total de 312.000 pesos fuertes, que dieron origen a 312 acciones, y que se dividían en: 144 en campos, montes y poblaciones, y 168 en ganados de diversas especies.<sup>50</sup>

<sup>47</sup> Alrededor del 22% mensual en promedio entre 1829 y 1846 sobre moneda corriente, mientras que la pérdida de valor de la misma con respecto al peso fuerte sólo alcanzó el 15% promedio en el mismo período. Ver al respecto Burgin, Miron, *Aspectos económicos del federalismo argentino*. Buenos Aires, Solar-Hachette, 1975, p. 335; Álvarez, Juan, *Temas de historia económica argentina*. Buenos Aires, El Ateneo, 1929, vs. locs.

<sup>48</sup> Es indicativo de esta situación que en otra empresa familiar de la misma época aunque de dimensión menor, la estancia de los Soler en San Pedro, provincia de Buenos Aires, se solventara también con financiamiento propio casi las dos terceras partes de los gastos del primer año de operación. Como la de los Elía, esta estancia destinaba buena parte de su producción a saladeros. Brown, Jonathan, *Historia socioeconómica...*, cit., pp. 274-5.

<sup>49</sup> La partición societaria se correspondía con las normas de herencia de la época, por lo cual la estructura productiva continuaba unificada, evitándose la dispersión del capital.

<sup>50</sup> "Copia del testimonio de Escritura y contrato celebrado entre la Sra. Da. Isabel de Alzaga y sus hijos en Buenos Aires, a 3 de febrero de 1848". En AGN, Sucesiones 3522, Álzaga de Elía, Isabel.

La nueva gestión, ahora comandada por Máximo Elía, se caracterizó por un audaz intento de *resizing*: entre 1848 y 1850 se construyó y puso en operación un saladero, marcando la adecuación de la explotación a los nuevos tiempos.<sup>51</sup> Sin embargo, la ingente inversión de capital que ello significó afectó gravemente las finanzas de la empresa: los costos de construcción y equipamiento del saladero (12.193 pesos bolivianos)<sup>52</sup> implicaron la toma de un nuevo endeudamiento, que derivó en varios ejercicios con déficit. Luego de intentar infructuosamente remontarlos (para lo cual incluso doña Isabel gestionó y obtuvo un préstamo del gobierno entrerriano por 4.000 pesos bolivianos), se decidió la venta del establecimiento, concretada en 1852.<sup>53</sup> El comprador fue el general Justo José de Urquiza. Una vez en manos de su nuevo dueño (y descontando una porción de 13.655 hectáreas que quedó en poder de Genaro de Elía, quien se resistió a desprenderse de su parte) se elaboró un inventario de las existencias. La tierra fue entonces valuada en 120.000 pesos bolivianos; su valor se había casi multiplicado por cuatro desde 1800, constituyendo ahora el bien principal del establecimiento. Sin dudas, aún se sentían los efectos de la descapitalización de la primera mitad del siglo: la cantidad de animales había descendido bastante, contándose sólo 17.030 cabezas, de las cuales 9.942 eran vacunos. Pero de cualquier forma no se trataba de objetos llanamente comparables: también el precio promedio de los animales había aumentado, decuplicando cómodamente el valor de media centuria atrás.

<sup>51</sup> Entendemos aquí por *resizing* al proceso de cambio de escala cuantitativa y/o cualitativa de una empresa hacia un estrato más acorde con los recursos y las posibilidades mercantiles ofrecidas en un momento dado, con miras a aprovecharlo más plenamente.

<sup>52</sup> El peso boliviano, de 20 gr (conocido por de 400 gramos) y 900 milésimos, de plata feble, corría como moneda local en Entre Ríos hasta las últimas décadas del siglo XIX. Fue valuado a entre 0,65 y 0,79 centavos de peso fuerte (el antiguo peso de plata español) entre 1874 y 1879 tanto por el Banco de la Provincia de Buenos Aires como por el Provincial de Santa Fe. Álvarez, Juan, *Temas...*, cit., pp. 110-111; 115-118.

<sup>53</sup> Sobre los bastante insólitos préstamos del estado entrerriano a particulares en los años finales de la década de 1840 ver Victorica, Julio, *Urquiza y Mitre. Contribución al estudio histórico de la organización nacional*. Buenos Aires, Librería Nacional J. Lajouane & Cía., 1906, p. 5; también listas de beneficiarios de préstamos del gobierno entrerriano en AHAER, Libros Suelos, "Cuenta corriente de deudores por cantidades prestadas", 1861.

*Cuadro 10: Composición del rebaño en la estancia del Potrero, 1855*<sup>54</sup>

Animales	Cabezas	%	Valor	%
Vacuno	9.942	58,3	69.594	80,4
Ovinos	4.225	24,8	4.225	4,9
Caballos	855	5,1	6.840	7,9
Yeguas	1.505	8,8	2.257,5	2,4
Mulas	99	0,6	1.584	1,8
Bueyes	93	0,6	1.209	1,2
Burros	311	1,8	1.245,4	1,4
Total	17.030	100,0	86.595,1	100,0

De todas formas, la carga ganadera por hectárea era aun más baja que en tiempos de Pedro García de Zúñiga: con un promedio de 0,09 unidad ganadera por hectárea, tanto ésta como las relativas a cada tipo de animal habían descendido con respecto al inicio del siglo, con la excepción relativa del ovino, que pasó del 0,01 al 0,03.

*Cuadro 11: Carga ganadera por hectárea en la estancia del Potrero, 1855*<sup>55</sup>

Vacunos	0,07
Ovinos	0,03
Equinos	0,01
Mulares	0,00
Burros	0,00
Total de animales	0,11
Unidad ganadera (vacuno)	0,09

En efecto, había comenzado a relativizarse la antigua especialización en torno al vacuno. Los ovinos daban cuenta entonces de casi el 25% del rebaño, aunque se

<sup>54</sup> Archivo del Palacio San José (en adelante APSJ), caja 140, carpeta 200, Inventario de las existencias del establecimiento "Potrero", 1855, sin foliar.

<sup>55</sup> A la superficie útil calculada para 1800 (162.060 hectáreas) se detrayeron las 13.655 hectáreas correspondientes a la estancia Cupalén, de Genaro de Elía, que nunca perteneció a Urquiza. Por desgracia la fuente no detalla cuánto ganado era de rodeo y cuánto alzado.

trataba fundamentalmente de animales no refinados, lo que se reflejaba en su valor, que no era proporcional a su importancia numérica. De todos modos la introducción del ovino en el Potrero era un fenómeno poco intenso si lo comparamos con otra explotación muy cercana, pero dirigida con un criterio más innovador. La estancia *Las Cabezas*, de Diego Black, situada en Gualeguaychú, en 1859 poseía 35.000 ovejas divididas en majadas de 2.000 animales, cada una a cargo de un puestero; pocos años más tarde, las mismas habían aumentado a 60.000, siendo la mayoría una buena cruce de Merino con Romney Marsh. En contraste, sólo había allí unos 10.000 vacunos, principalmente criollos, destinados al mercado saladerista.<sup>56</sup>

Si bien no contamos con detalles de los animales vacunos alzados y de rodeo, estos últimos parecen haber aumentado sustancialmente su proporción, si hemos de guiarnos por el incremento de sus valores (no es probable que ese mayor valor se debiera todavía a modificaciones genéticas de importancia). Todo esto nos indica, por un lado, la dimensión de las buenas condiciones ofrecidas por los mercados externos para la colocación de la producción ganadera; pero, además, nos muestra las dificultades en la difusión del ovino refinado en una gran explotación, así como el lento aunque persistente proceso de mejoramiento ligado a una utilización más intensiva del vacuno en torno al saladero. Como se sabe, estos establecimientos apuntaban a un aprovechamiento integral del animal, que exigía de los mismos condiciones físicas distintas de las vigentes a inicios del siglo XIX, un engorde mayor y cueros de más aptitud para la salazón, aun cuando no se tratara todavía de razas mejoradas.<sup>57</sup>

La fuerte necesidad de capital que debió hacer falta para poner en marcha todos estos cambios y operarlos en una estancia de la magnitud de la que nos ocupa aquí, sobre todo en las condiciones de la época, aclaran en cierta medida el proceso de concentración de riqueza operado en la figura de Justo José de Urquiza. Las tasas de interés rondaban el 20-25% anual sobre el papel moneda y el 12-15% sobre el metálico entre fines de la década del 40 y la primera mitad de la siguiente. Por tanto, sólo quien poseyera un amplio respaldo de capital propio podía encarar el costoso proceso de reconversión productiva imprescindible para modernizar una empresa de esta magnitud y mejorar, a mediano plazo, sus márgenes de rentabilidad.<sup>58</sup> Márgenes que se mantuvieron magros durante la última etapa de la administración de la familia Elía, circunstancia esperable en todo proceso de *resizing*. El balance presentado a la sociedad el 31 de diciembre de 1850, y que abarca el período desde el 1 de agosto de 1848 hasta la fecha de la rendición, arrojó una ganancia bruta de 940 pesos bolivianos, sin contar los

<sup>56</sup> Sobre el caso ver Míguez, Eduardo, *Las tierras...*, p. 39; también Macchi, Manuel, *El ovino en la Argentina*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1974, p. 23.

<sup>57</sup> Es bueno recordar que en Buenos Aires, hacia 1854, ya más de la mitad del rebaño ovino total es mestizo. Ver Barsky, Osvaldo y Djenderedjian, Julio, *Historia del capitalismo agrario pampeano*, cit.

<sup>58</sup> Tasas de interés de la época (descuento de documentos) en Garrigós, Octavio, *El banco de la Provincia*. Buenos Aires, Imprenta de Pablo E. Coni, 1873, pp. 245 y ss.; Burgin, Miron, *Aspectos...*, cit., p. 335.



pagos por amortización de deudas ni los ingresos de nuevos préstamos; esa cifra, anualizada, nos daría 374 pesos, o apenas un 0,12% de renta sobre el capital inicial de 312.000 pesos.<sup>59</sup> Aun cuando a esa cifra agreguemos la capitalización correspondiente a la construcción del saladero (12.193 pesos), la resultante tasa de beneficio anual sólo llegaría al 1,7%, muy lejos del costo del dinero.<sup>60</sup> Los datos de ingresos y egresos figuran en el cuadro siguiente.

*Cuadro 12: Potrero de San Lorenzo. Ingresos y gastos, 1 de agosto de 1848 a 31 diciembre de 1850 (en pesos bolivianos)*<sup>61</sup>

Entradas			
	Ventas en BA	27.963	
	Ventas locales		
	Ganado en pie	743	
	Cueros, carne salada y fresca, sebo, etc.	14.985	
	Maderas	1.636	
	Arrendamientos	2.312	
Salidas			
	Salarios		
	Mensuales y jornales de la estancia		17.930
	Ídem del saladero		3.695
	Reparaciones		3.057
	Corte y acarreo de maderas		1.900
	Gastos generales		1.664
	Construcción del Saladero		9.030
	Equipamiento del Saladero		3.163
	Gastos de comercialización		1.142
	Impuestos		4.406
	Gastos generales del saladero		712
		47.639	46.699
	Ingresos s/gastos:		1,02

<sup>59</sup> AGN, Sucesiones, 3522, Álzaga de Elía, Isabel, Cuerpo 3. Si se toman los pagos de intereses y capital de deudas y los ingresos de fondos financieros frescos, el saldo sería déficit en vez de ganancias.

<sup>60</sup> No poseemos inventarios al inicio y al final de los estados contables, por lo que no podemos calcular el procreo del ganado. De todos modos, dada la actividad del saladero y la necesidad de fondos, no parece probable que se haya reservado parte importante del *stock* para capitalización, hipótesis que apoyan las magras compras del año 1851.

<sup>61</sup> AGN, Sucesiones, 3522. Álzaga de Elía, Isabel. Cuerpo 3, fs 32 a 33 v.

Como vemos, el índice de utilidad bruta no es demasiado menor al de tiempos de Pedro García de Zúñiga, pero lo fundamental es que la situación, el contexto y los factores han variado sustancialmente. En primer lugar, los altos costos de comercialización e impuestos de tiempos coloniales han descendido proporcionalmente a casi la mitad, en lo que sin dudas ha tenido un papel relevante tanto el proceso de apertura externa como la circunstancia de que ahora las ventas locales, aun sin llegar a alcanzar a las efectuadas en el puerto de Buenos Aires, son proporcionalmente mucho más importantes que antes. En ello tuvo un papel fundamental la construcción del saladero, que significó la creación de demanda local y la posibilidad de ofrecer un abanico mayor de mercaderías terminadas a menores costos para los exportadores. La propia entidad del negocio ha comenzado a cambiar: los valores mismos manejados son casi tres veces más grandes que a inicios del siglo, lo cual, junto con parte al menos de la valorización del ganado, reflejan la dimensión de las nuevas oportunidades ofrecidas por el acceso al mercado mundial. Por último, la mano de obra continúa constituyendo, como anteriormente, la erogación principal.

### III.3. LA ESTANCIA DEL POTRERO EN LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XIX

Como es sabido, el caudillo Justo José de Urquiza fue forjando un emporio económico que tuvo una fuerte evolución positiva desde 1850, cuando en tan sólo dos décadas pudo acumular una fortuna conformada entre otras cosas por 272 leguas cuadradas de campos, es decir más de 734.400 hectáreas, en las que prosperaba un enorme plantel de ganado vacuno y ovino. Además, poseía un numeroso y diversificado conjunto de inversiones que incluyeron saladeros, propiedades urbanas, acciones en bancos, empresas de ferrocarril y de producción azucarera, así como títulos públicos. Para 1870 su fortuna fue evaluada en un total de 5.436.923 pesos bolivianos, que se repartían en un 69,3% en bienes rurales, 8,1% en propiedades urbanas, 2,2% en bienes industriales y un 20,4% en títulos y acciones, lo que lo constituía en uno de los propietarios más acaudalados del Río de la Plata.<sup>62</sup>

La producción rural de Justo José de Urquiza se fue estructurando en torno a varias estancias que contenían un número importante de establecimientos, los que en su mayor parte disponían de puestos. Ese gran complejo de campos se fue forjando desde la década de 1840, cuando comenzaron las compras de importantes

<sup>62</sup> Schmit, Roberto, "Trayectorias de inversión y organización de las empresas rurales entrerrianas en el origen del capitalismo rioplatense. Los negocios de Justo José de Urquiza, 1840-1870" (mimeo), 2006. Datos al respecto en Archivo Histórico y Administrativo de Entre Ríos (en adelante AHAER), Gobierno, Serie II, Testamentaria del General Justo José de Urquiza, 1871-1872.

extensiones de tierras. En aquel decenio se agregaron a la estancia familiar de San José, los establecimientos San Pedro, Rincón de la ciudad y Ceibas. En los años 50 el patrimonio se incrementó sustancialmente con la compra del Potrero de San Lorenzo, Arroyo Urquiza, India Muerta, Arévalo, Palmar, Santa Lucía e Ibicuy. En la década siguiente se adquirieron la Calera de Barquín, Yeruá, Rincón de Mármol, Pospos, San Cipriano, Feliciano y Benítez. Todas aquellas propiedades rurales, para 1872, se hallaban organizadas en 37 grandes establecimientos, muchos de los cuales, como San José, Concordia y San Cipriano, contenían en su interior más de 6 puestos cada uno.

Por tanto, a diferencia de sus dueños anteriores, el Potrero de San Lorenzo sólo fue entonces una pieza en la gran fortuna de Urquiza: ahora la estancia formaba parte de un vasto complejo integrado vertical y horizontalmente, cuyo propietario combinaba los recursos, el capital y las condiciones bióticas y geográficas de las distintas explotaciones para obtener una ganancia global que podía implicar trabajo a pérdida en algún establecimiento puntual. Así, la estancia del Potrero perdió en parte la autonomía que hasta entonces había sido uno de sus rasgos. Sin embargo, el Potrero continuó fuertemente vinculado a la producción saladeril, en virtud de su cercanía con Santa Cándida, el saladero que Urquiza fundara en 1847 y en el cual había, en 1850, una inversión de 40.000 pesos fuertes, que en los años siguientes se multiplicaría.<sup>63</sup> De esta forma, y también por su tamaño y características, aún hacia la década de 1870 es posible analizar la operatoria de la explotación por sí, sin que sus resultados estén determinados por los de las demás. Hacia la época de la muerte de Urquiza el capital de la estancia del Potrero se distribuía en la forma siguiente:

*Cuadro 13: Distribución del capital invertido en la estancia del Potrero, 1872*<sup>64</sup>

Rubro	Valor en pesos	%
Tierras	708.000	67,3%
Animales	330.531,2	31,4%
Instalaciones y productos	12.997,4	1,3%
Total	1.051.528,6	100,0%

<sup>63</sup> Macchi, Manuel, *Urquiza el saladerista*. Buenos Aires, Macchi, 1971, pp. 6-10.

<sup>64</sup> AHAER, Testamentaria del Gral. Justo José de Urquiza, 1871-72. Gobierno, Serie II.

El valor que representaba la tierra marca la importancia que ésta había ya alcanzado en Entre Ríos a principios de los años 70. Este aumento del peso porcentual del factor nos señala el incremento del valor patrimonial de la propiedad rural luego de la transformación legal iniciada en 1861, que implicó una regularización definitiva de títulos y garantizó la propiedad plena con la conformación del catastro público provincial. Por otra parte, se evidencia allí también la variación en el valor de los factores de producción luego de que se consolidara la frontera rural en la provincia y terminaran los ciclos de guerra. Todo ello sin dudas alteró el precio de la propiedad rural: para la época, en las zonas viejas de la frontera ya no había grandes porciones de tierras públicas disponibles; las mismas, por otra parte, estaban aumentado su valor incluso en las tasaciones oficiales, siempre retrasadas con respecto a las transacciones privadas. En 1877, la legua cuadrada de campos fiscales fue oficialmente tasada a 11.000 pesos bolivianos en las zonas más privilegiadas de la provincia, como ocurría con las del Potrero de San Lorenzo.<sup>65</sup>

*Cuadro 14: Distribución de la inversión en la estancia del Potrero, 1872<sup>66</sup>*

	Tierras	Instalaciones	Animales	Útiles	Productos
	708.000,0	6.345,4			
Potrero			25.889,4	198,0	930,0
San Isidro			26.475,2	211,0	153,0
Sauce			41.143,0	636,0	603,5
Centella			13.866,0	102,0	37,2
Armonía			45.650,4	50,4	126,2
Isleta			43.566,0	1.288,4	226,0
San Luis			10.827,0	58,4	244,1
Santa Teresa			4.551,4	49,0	175,0
Mercedes			98.075,0	704,4	63,7
San Nicanor			4.580,4	13,0	475,0
San Miguel			15.907,0	80,0	226,7
Totales	708.000,0	6.345,4	330.531,2	3.391,0	3.261,0

<sup>65</sup> Vázquez de la Morena, Miguel, "Condiciones económicas de Entre Ríos", en *Boletín del Departamento Nacional de Agricultura*, t. 10, 1886, p. 631.

<sup>66</sup> La fuente (la testamentaria de Urquiza) no detalla las instalaciones por puesto.

La estrategia de distribución de la inversión en distintas sub-estancias continuaba –a través de una especialización pautada por condiciones bióticas, por la cercanía a los mercados o por razones prácticas– bastante similar a la de inicios del siglo. En todo caso, el rubro ganado muestra cómo los negocios de Urquiza siguieron el patrón señalado por el mercado exterior: éste daba ya un predominio muy evidente del ovino, seguido por el vacuno, más significativo en valor que en cantidad. Aquí también se debe tomar en cuenta que una gran parte de esos bienes rurales eran también demandados por los saladeros y las graserías del Oriente entrerriano, en especial por los del propio Urquiza. De todos modos se puede observar que existía un registro complejo de animales, con presencia de mulas, burros y yeguas que para esta época representan un peso menor dentro del patrimonio total.

*Cuadro 15: Composición del rebaño en la estancia del Potrero 1872<sup>67</sup>*

Animales	Cabezas	%	Valor	%
Vacuno manso	15.931	6,30	73.319,0	22,1
Vacuno alzado o disperso	4.800	1,90	19.915,0	6,1
Ovinos	225.072	89,10	224.957,0	68,1
Caballos	4.500	1,80	4.833,0	1,5
Yeguas	2.619	0,80	4.979,2	1,5
Mulas	10	0,05	160,0	0,0
Bueyes	148	0,05	2.368,0	0,7
Total	253.080	100,0	330.531,2	100,0

Resulta significativo analizar la evolución de la carga ganadera: mientras que en 1855 la misma acusaba un promedio de 0,09 unidades ganaderas por hectárea, menor aún que en 1800, para 1872 había aumentado sustancialmente a 0,37 animales. Es importante notar los efectos del proceso de mejoramiento del vacuno aun sin introducción de razas finas: la proporción de animales alzados o dispersos es mucho menor que siete décadas atrás. Quizá también ligado a ello está el aumento en la carga de equinos por hectárea, en tanto los mismos se utilizaban para repuntar y controlar el ganado. De todas formas, el cambio más significativo está en el desarrollo del plantel de ovinos.

<sup>67</sup> AHAER, Testamentaria del Gral. Justo José de Urquiza, 1871-72. Gobierno, Serie II.

Cuadro 16: Carga ganadera por hectárea en la estancia del Potrero, 1872

Vacuno manso	0,10
Vacuno alzado o disperso	0,03
Ovinos	1,41
Equinos	0,04
Mulares	0,00
Total de animales	1,59
Unidad ganadera (vacuno)	0,37

Y debe destacarse que esta carga estaba distribuida según una estrategia productiva específica, ya que en las zonas de mejores pastos y más resguardadas se concentraban sobre todo los ovinos, y en menor medida los vacunos; en tanto, en las zonas más magras y más abundantes en monte predominaban los vacunos y las yeguas. Además, el número de animales por hectárea era a menudo muy disímil en las diferentes zonas, más allá de su orientación productiva.

Como hemos dicho ya, hasta mediados del siglo XIX la producción pecuaria de esta región estaba básicamente compuesta por vacuno alzado; en un medio de mercados altamente volátiles y marcado por fuertes ciclos de guerra, era muy racional que la producción alzada llegara a constituir más del 70% del *stock* ganadero. Ello implicaba que se requería menos mano de obra permanente para controlar y cuidar el ganado y al mismo tiempo ésta se adaptaba al ritmo más irregular de la explotación de los animales. En cambio, para 1872 solamente el 23% de los vacunos estaba alzado; tanto ello como el desarrollo del rubro ovino nos marcan que para entonces la mayor parte de la producción estaba organizada y vigilada según pautas más eficientes que antaño, requiriendo nuevas dotaciones de trabajadores. En particular, los lanares requerían mano de obra especializada y más abundante, agrupándose usualmente en rebaños de 3.500 ovejas a cargo de un capataz y peones, siendo además frecuente la organización de la movilidad de los ovinos según las pasturas disponibles en diferentes campos.

Al respecto debe notarse la preocupación de Urquiza por el cambio genético de sus ganados, que comenzó al iniciarse la segunda mitad del siglo XIX con la mestización y mejoramiento de los planteles ovinos, a través de razas que produjeran lanas de largo y de calidad adecuados para la demanda de los mercados internacionales. En esta época ya hacía un par de décadas que el proceso de mestización del ovino se había iniciado en establecimientos de mucha mayor magnitud que los tradicionales, tanto en Buenos Aires como en algunos puntos específicos

de Entre Ríos, a manos de británicos.<sup>68</sup> La tardía llegada de Urquiza al rubro es significativa, en tanto sus establecimientos eran vecinos de algunos de los que habían iniciado ese proceso. Es evidente que sólo ingresó en el rubro cuando visualizó las ganancias ligadas al mismo, y que no fue en ello en modo alguno un pionero innovador. Más aún: esa llegada tardía no significó necesariamente la capitalización de las experiencias de otros empresarios muy cercanos, y con los cuales por lo visto no había sin embargo un intercambio del aprendizaje. Mientras la estancia de Diego Black, en Gualeguaychú, incorporaba razas de mayor vigor y rusticidad, mucho mejor adaptadas a campos húmedos, como la Romney Marsh, Urquiza persistió obstinadamente en limitarse sólo a incorporar delicados merinos, que producía lanas de la mayor calidad, pero necesitaban ineludiblemente tierras secas para prosperar. Dentro de esa estrategia, en 1855 se introdujeron en sus establecimientos carneros merinos de raza Guadalupe y Negrete, a los que más tarde se unirían los Rambouillet. Ante las recomendaciones de sus asesores, Urquiza intentó infructuosamente conseguir estos últimos en Buenos Aires, optando luego por comprarlos directamente en Europa a cabañas de prestigio. Esos animales de pedigrí llegaron a Entre Ríos conducidos por personal especializado en su cuidado y reproducción; sin embargo, los resultados no fueron los esperados, circunstancia atribuida por Macchi a “los muchos engaños... sufrido[s] en lo referente a adquisiciones de importados...”. En realidad, más que de un engaño, esto era consecuencia de una estrategia errónea, pues la previa adaptación del merino al particular medio entrerriano, a través de la cruce con Romney Marsh como lo había efectuado Black, hubiera sido una opción mucho más adecuada.<sup>69</sup>

De todos modos, aquel proceso continuó a lo largo de toda la década de 1860 incorporando planteles que para entonces ya se adquirían a cabañas de Buenos Aires y la Banda Oriental. Para 1870 se había invertido una buena cantidad en carneros padrillos, que había permitido disponer de rebaños de ovejas mestizas en casi todas las estancias de la vieja frontera del sur del oriente entrerriano. Lo mismo había ocurrido, aunque con menor impacto todavía, con el ganado vacuno, que disponía de reproductores Tarquinos y ganado más gordo y de mejores

<sup>68</sup> Barsky, Osvaldo y Djenderedjian, Julio, *Historia del capitalismo...*, cit., pp. 170-186, pero esp. pp. 179-80 para los emprendimientos de Campbell y otros británicos en Concordia en la década de 1830; también Poenitz, Edgar, “Inmigrantes ovejeros y labradores en el desarrollo del oriente entrerriano”, en *Cuadernos de Estudios Regionales*, Nro. 8, Concordia, Instituto Regional de Investigaciones Científico-Culturales, 1984.

<sup>69</sup> Sobre las características del merino francés ver Tessier, M., *Instruction sur les Bêtes à laine, et particulièrement sur la race des mérinos*. París, Imprimerie Impériale, 1810, pp. 126 y ss.; sobre las Romney Marsh, Ramos Montero, Antonio, *Manual de ganadería y agricultura*. 3ra. edición. Montevideo, Librería Nacional A. Barreiro y Ramos, 1915, pp. 138-9; las operaciones de Urquiza en Macchi, Manuel, *El ovino en la Argentina*, Buenos Aires, Macchi, 1974, pp. 36-43.

carnes para los saladeros.<sup>70</sup> Todo lo cual llevó a que en las estancias de Urquiza fuera común la presencia creciente de trabajadores extranjeros para diversas tareas, en especial el manejo de los ovinos. Al menos varios capataces y más de una veintena de peones eran irlandeses, los cuales trabajaban a la par de una gran cantidad de peones criollos. Estos trabajadores eran inapreciables a la hora de practicar el cuidado de los animales y organizar las pasturas, pero también se requería conocer ciertas técnicas en la construcción de galpones, tendido de alambres y tareas de esquila.

De este modo, hacia 1870 el establecimiento estaba mucho más capitalizado que nunca, y había incorporado algunas mejoras importantes, incluso con una significativa presencia de cercamientos y galpones, construcciones rurales prácticamente desconocidas con anterioridad. En promedio había más de 6 corrales, dos ranchos y una cocina por cada establecimiento, disponiéndose, además de los mismos, de galpones, cercos, ramadas y chacras, así como de mejoras en arboledas, frutales y huertas, y un número consistente de carretas e instrumentos de trabajo.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Colombo, Guillermo, “El proceso de mestización del ganado vacuno y la actividad de cabaña en la Provincia de Buenos Aires 1860-1914”, en Bjerg, María y Reguera, Andrea, *Problemas...*, cit. Los Tarquinos eran descendientes del primer toro de raza Shorthorn (Durham) importado al país por John Miller en 1823 y bautizado con ese nombre. Barsky, Osvaldo y Djenderedjian, Julio, *Historia del capitalismo...*, cit.

<sup>71</sup> Las instalaciones incluían 24 galpones, 28 cocinas de quincha, 176 corrales, 28 chiqueros, 9 traschiqueros, 17 fuertes, 36 cercos, horcones, ranchos de quincha, postes, cercos de mano, hornos, estacones, ramadas, potreadores, alambrados de tres y de cinco hilos, mazos de paja, una casa de piedra, mortero, palenques, varias casas de material, guardia-patio, tablones, tranqueras, 24 carretas, etc. En cuanto a los instrumentos, había 37 hachas, 42 palas, 88 marcas, azadas, lazos, colleras, carretillas, barretas, serruchos, baldes, ollas, arados, escalera, barriles, etc.



Cuadro 17: Distribución de animales en las distintas sub-estancias del Potrero, 1872

	Sauce	Centella	S. Isidro	Isleta	Armonía	S. Luis	Potrero	S. Nicanor	Sta. Teresa	Mercedes	S. Miguel
Vácuos de rodeo	1.252	1.841	919	2.822	966	1.685	3.148	1.009	357	390	1.542
Vácuos alzados		400		700	400	100	3.200				
Bueyes	41	6	18	10	12	8	25	12	4	9	3
Equinos	79		70	356	437	498	510	31	603	27	8
Mulares				2			8				
Ovinos	34.734	4.726	10.470	28.485	39.553	1.462	96.047	9.595			
	36.106	6.973	11.477	32.375	41.368	2.291	6.891	1.052	2.426	96.473	11.148

Para evaluar los resultados de gestión del Potrero en estos años contamos con un libro diario que abarca los años 1860 y 1861. De ellos hemos seleccionado el primero de esos años, cuyos cálculos de pueden ver en el siguiente cuadro.

*Cuadro 18*

*Potrero de San Lorenzo. Ingresos y gastos, 1 de enero a 31 de diciembre de 1860 (en pesos bolivianos)<sup>72</sup>*

Entradas			
	Ventas al saladero		
	Ganado en pie	39.467	
	Cueros	4.393	
	Sebo, grasa, astas, cerda, garras, etc.	1.128	
	Lana	15.532	
	Ventas locales		
	Carne	60	
	Ganado en pie	1.271	
	Ventas en BA		
	Ganado en pie	2.400	
	Sin especificación	3.162	
Salidas			
	Salarios		
	Mensuales		14.981
	Esquila		897
	Manutención, alimentos y bebidas		3.116
	Gastos generales		2.779
	Sin especificación		4.784
		67.413	26.556
	Ingresos s/gastos:		2,54

Si bien no debe perderse de vista que tratamos ahora con un establecimiento integrado en un conjunto empresarial mucho más vasto (lo que explica que no figuren rubros como impuestos o gastos de comercialización), de todos modos es

<sup>72</sup> APSJ, Caja 190, bulto 180, Libro diario, El Potrero, 1860-1861, fs. 1-55. El estado de deterioro de la fuente hizo que diversos ingresos y gastos debieran deducirse de los transportes al inicio de cada foja, pero cuya discriminación no se conoce. Figuran en el cuadro como “sin especificación”.

claro que el índice de utilidad bruta era mucho mayor que antaño. En esa favorable evolución fue sin dudas clave la ampliación de la demanda local a través del saladero, que entonces absorbía casi el 90% del valor de la producción total. Los costos de comercialización debieron así verse reducidos a una expresión mínima, al menos con respecto a los anteriores que significaba el acceso al puerto de Buenos Aires. Las ventas de lana, por otra parte, constituyen ahora el 23% del valor total, lo que marca asimismo la importancia de este nuevo rubro en la ecuación económica y en la estrategia productiva. El cual, por otra parte, parece haber tenido una rentabilidad bastante más grande que la del vacuno, en tanto los ingresos son proporcionalmente mayores al gasto salarial. De todos modos, si esto explica la rápida expansión del ovino en el rebaño total, es menester mencionar que dificultades ambientales, técnicas y operativas impedían un reemplazo mayor del vacuno, además de que el riesgo consiguiente a una operación de ese tipo era muy alto, como quedaría demostrado en la crisis que sobrevendría a mediados de la década de 1860.

#### IV. CONSIDERACIONES FINALES

El caso del Potrero nos permite sacar algunas conclusiones significativas sobre las empresas rurales en la transición entre el orden colonial y la emergencia del capitalismo en el Río de la Plata. Por una parte, muestra que la gran estancia a lo largo del período no fue nunca una “isla”, sino que tuvo cambios significativos en sus formas de organización y de explotación, cuestión que estuvo relacionada tanto con las sucesivas respuestas que ocurrieron en las escalas micro, a fin de adaptarse a los principales transformaciones macroeconómicas y sociales de la época, como a las perspectivas de acceso a los distintos mercados abiertos al ataque comercial. En segundo término, nos señala que los empresarios tuvieron una racionalidad muy diversa, pero que regularmente siguió patrones de explotación acordes sobre todo a la evolución de los costos relativos de los factores de la producción local, al mismo tiempo que continuamente intentaron vincularse lo más rápido posible a las mutaciones operadas en las demandas del mercado atlántico.

En función de lo señalado, este caso podría encuadrarse en lo postulado por aquellas interpretaciones que han planteado que la gestión del desarrollo rural se caracterizó por la maximización de los factores de producción más baratos, lo cual, por una parte, marcaría su carácter racional; pero, por otra, también explica los límites y la vulnerabilidad que a largo plazo habría de encontrar en su competitividad. Es decir que el éxito o el fracaso no estarían sólo determinados por el grado

de concentración de los factores de producción, sino además, al menos en buena medida, por la evolución de los precios relativos de esos factores. Así, si inicialmente las estrategias giraban en torno a limitar la inversión de capital, lo cual resultaba muy adecuado en un contexto de bajos precios de la tierra, esas estrategias, a medida que variaron los mercados de factores, no podían estar destinadas a durar. Es más: la escala operativa que era el resultado de las mismas habría de obligar, desde la mitad del siglo, a una tasa de inversión proporcionalmente mucho más intensa que nunca para enfrentar el proceso de modernización. De manera que, como hemos visto en este estudio, a pesar de esas estrategias de continua adaptación, la gran estancia enfrentó serios desafíos para alcanzar éxito en el cambio a largo plazo.

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

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

La inestabilidad institucional de la primera mitad del siglo XIX y la ausencia de un mercado de capitales fueron sin duda las mayores dificultades para reorganizar la producción. Por ello, los *stocks* pecuarios diezmos por la conflictividad y la persistencia de altos costos laborales llevaron a los Elía a buscar ingresos más

bajos pero más seguros en el arriendo de parte considerable de la explotación. Sin embargo, desde los años 1840, cuando los pulsos de la demanda pecuaria crecieron en forma importante en el Río de la Plata y los saladeros comenzaron a multiplicarse en el litoral, los Elía intentaron obtener nuevamente provechos mayores transformando en forma cualitativa la organización de la empresa, entre otras cosas para lograr independizarla del oneroso *entrepôt* porteño y aprovechar mejor la más conveniente demanda local; pero la baja rentabilidad consiguiente a un período de cambios estructurales, y el costo del dinero tomado en préstamo, hicieron naufragar a la empresa y la llevaron a su venta.

Luego, la segunda mitad del siglo encontraría al Potrero con un nuevo propietario, nada menos que Justo José de Urquiza. Pero por entonces el cierre de esta sociedad de frontera y el desarrollo de la producción competitiva local comenzaban a plantear limitaciones al uso extensivo del factor tierra, visibles sobre todo en el constante aumento del precio de esta última. De esta forma, al encarecerse ese recurso clave, las ganancias que podía brindar una explotación encarada en esos términos se volverían mucho menos significativas en relación al capital fijo que esa misma tierra representaba. Asimismo, la demanda de nuevos bienes con más valor agregado llevaría a la necesidad de volcar mayor dotación de capital a la estancia, lo cual resultaba un dilema, puesto que era sin dudas muy difícil poner en marcha transformaciones productivas de esa envergadura en un contexto de fuertes limitaciones a la obtención de crédito a tasas razonables.

Por ello, si en la segunda mitad del siglo XIX la gran propiedad del Potrero de San Lorenzo pudo sobrevivir, fue sólo gracias a su integración vertical en un entramado mayor de negocios y capitales como el encabezado por Urquiza. La vinculación de la estancia con un gran saladero y una amplia actividad mercantil proporcionó al establecimiento el capital suficiente y la demanda estable que requería para producir ganancias acordes con un momento de auge económico. Pero, además, la nueva gestión se orientó desde entonces a explotar más racionalmente las tierras mediante la combinación del vacuno en las zonas menos favorables y la introducción del ovino en las mejores, a fin de lograr una ecuación más rentable con la incorporación del rubro verdaderamente dinámico en la época. Asimismo, la disponibilidad de capital posibilitó la introducción de la mestización y de diversas innovaciones en las instalaciones.

Por lo tanto, desde entonces ya no se puede entender la supervivencia de la gran estancia sin su propia estructura financiera y productiva, es decir, sin el saladero y sus actividades mercantiles, pues éstos amortizaron los flancos más vulnerables de su esquema de funcionamiento. No obstante esas proyecciones en el proceso de capitalización y modernización del Potrero, quedó visible un abanico de problemas críticos a enfrentar.

Por empezar, el medio biótico de la región claramente resultaba un factor limitante para que el ovino pudiera ser tan rentable como lo fue en la campaña de

Buenos Aires. Aquí las pasturas no eran tiernas, las depresiones del suelo creaban grandes problemas para controlar los animales y las majadas estaban sujetas a una mayor tasa de mortandad, por la mayor humedad relativa ambiente y las epidemias. Por ello mismo, la carga ganadera ovina era magra comparada con la de la campaña bonaerense de la época.<sup>73</sup> Incluso la mestización, a pesar de invertirse racionalmente en nuevos reproductores, en instalaciones y en personal especializado, fue un proceso más largo y su adaptación y procreo fueron menores, limitando los rendimientos finales de la empresa. La producción de vacunos alcanzó altos niveles de animales de rodeo; no obstante, su tasa de carga ganadera tampoco era alta y la calidad de sus cabezas en su gran mayoría no logró buenos niveles de cruce sino hasta muy tarde. En ello, es singularmente llamativo que el propietario lograra mayor éxito con técnicas tradicionales de manejo —es decir, con la reducción del vacuno a rodeo— que con la incipiente y aún poco rentable inversión en genética moderna, que todavía implicaba fuertes gastos y pocas compensaciones. Finalmente, el costo de la mano de obra permaneció elevado, planteando un serio problema de oferta disponible y de especialización del trabajo.

De esta forma, si bien a lo largo de la historia de este establecimiento resulta claro que la toma de decisiones obedeció a una correcta y racional lógica de mercado, es también claro que ninguno de sus propietarios pudo adelantarse creativamente como pioneros de las innovaciones de su tiempo, con el fin de lograr resolver los duros cuellos de botella de su rubro y de su explotación en una forma cualitativamente distinta de la empleada, que se limitó a seguir con algo de retraso las innovaciones puestas en marcha por otros, sobre todo una vez que las mismas habían demostrado ser rentables, y no adaptándolas simultáneamente a este medio rural, cuando constituían todavía una apuesta muy riesgosa. De ese modo, en lugar de trasladar una “fórmula” ya utilizada en otros lugares, la verdadera innovación hubiera sido intentar encontrar respuestas específicas a los problemas de gestión y producción propios de su contexto y de su escala.

Es cierto que en esta área más periférica hubiera sido necesario contar no sólo con más capital, sino, sobre todo, con un cuerpo técnico adecuado, un círculo de productores embarcado en las mismas inquietudes con el cual discutir y experimentar las opciones, así como con una serie de recursos materiales y humanos que no necesariamente estaban fácilmente disponibles. Pero también lo es que los sucesivos dueños del

<sup>73</sup> Por ejemplo, la carga ganadera ovina en Buenos Aires al norte del Salado hacia 1870 era de 3,51 animales por hectárea, mientras que en las mejores zonas entrerrianas, ocupadas desde el último cuarto del siglo XVIII, la misma era de apenas 0,55 animales. En tanto, la estancia del Potrero de San Lorenzo exhibía como hemos visto un índice de 1,41 animales por hectárea, lo que marcaría una explotación más intensa que el promedio regional, pero de carácter mucho más extensivo que la bonaerense. Sabato, Hilda, *Capitalismo y ganadería...*, cit., pp. 33-50; Censo ganadero de la Provincia de Entre Ríos, en AHAER, Gobierno, serie VII, estadística, carpeta 8, legajo 2, y Museo Mitre, Mapa 1081.

Potrero, y en especial el último, Urquiza, poseían en su momento los medios y los contactos necesarios para lograr construir o acopiar parte al menos parte de esos recursos. En cambio parece haber primado una lógica de ganancias a corto o mediano plazo, la cual explica en cierto modo la rápida construcción de la fortuna del caudillo, y su actitud con respecto a otros negocios. En general, su entrada en muchos de ellos parece haber respondido más a incitaciones de desarrolladores de variadas aptitudes, los cuales en muchas ocasiones se hicieron cargo de la gestión de esos proyectos, persistiendo Urquiza en la incorporación de capital en los mismos en tanto demostraban alguna viabilidad, pero retirándose en cuanto las pérdidas se acumulaban.<sup>74</sup> Incluso, la variedad misma de sus emprendimientos es un indicio de su compromiso con nuevas inversiones, pero, también, de los límites de ese compromiso en tanto no perseveró o profundizó en muchos de ellos. Por ello, en el caso de la producción rural entrerriana, en lugar de concentrar sus esfuerzos, conocimiento y capital principalmente en un solo rubro bien adaptado al medio local, buscando en el mismo lograr saltos cualitativos de importancia, la opción parece más bien haber sido copiar estrategias ya probadas en varios ejemplos externos que no necesariamente podían ser las más aptas para sus estancias.

Además, es probable que el control político ejercido por Urquiza le haya posibilitado eludir los costos de transacción más onerosos, lo cual de alguna manera podría haber desincentivado la toma de riesgo empresario.<sup>75</sup> De todos modos, se comprende que esa aversión al riesgo tuviera sus muy justificadas causas: la propia magnitud de una empresa como el Potrero podía significar tener que hacer frente a un costo financiero altísimo en caso de inversiones aventuradas, o resignarse a aportar capital durante largos años hasta lograr percibir utilidades, no necesariamente garantizadas. En cierto modo, esto fue lo que le aconteció a la familia Elía en el período 1848-1851.

En definitiva, el comportamiento empresarial de los dueños del Potrero nos muestra que intentaron adaptarse a estrategias racionales de gestión más acordes a los contextos en que la estancia operaba; de modo que su actitud no habría estado sólo orientada por la mera obtención de renta, sino que estuvo acorde con la esperable en empresarios de acción comprometidos con la transformación del proceso productivo. Lo cual no significa que ellos hayan podido desarrollar estrategias

<sup>74</sup> Así sucedió con emprendimientos tan disímiles como la colonización agrícola en San José, que le fuera propuesta por Carlos Beck Bernard, o su incursión en curtiembres, mensajerías, fábricas de azúcar y otros emprendimientos. Usualmente, Urquiza aportaba la mayor parte del capital, abandonando la gestión en un socio o gerente. Ver Castro, Antonio, *Nueva historia de Urquiza. Industrial, comerciante y ganadero*. Buenos Aires, s/e, 1953, pp. 29 y ss.

<sup>75</sup> Esto es lo que sugiere Santiago Arcos, al afirmar con respecto a las tiendas de Urquiza y su clientela, que “proveerse en ellas era [para la población] la mayor marca de civismo que se pudiera dar; ayudarlo en todo y alabarle como la mejor de las autoridades, el medio más seguro de venderle ventajosamente sus cueros, grasas, crin...”. Arcos, Santiago, *La Plata...*, cit., p. 473.

innovadoras que solucionaran las sucesivas limitaciones que a largo plazo habrían de presentarse en la gestión de la estancia.

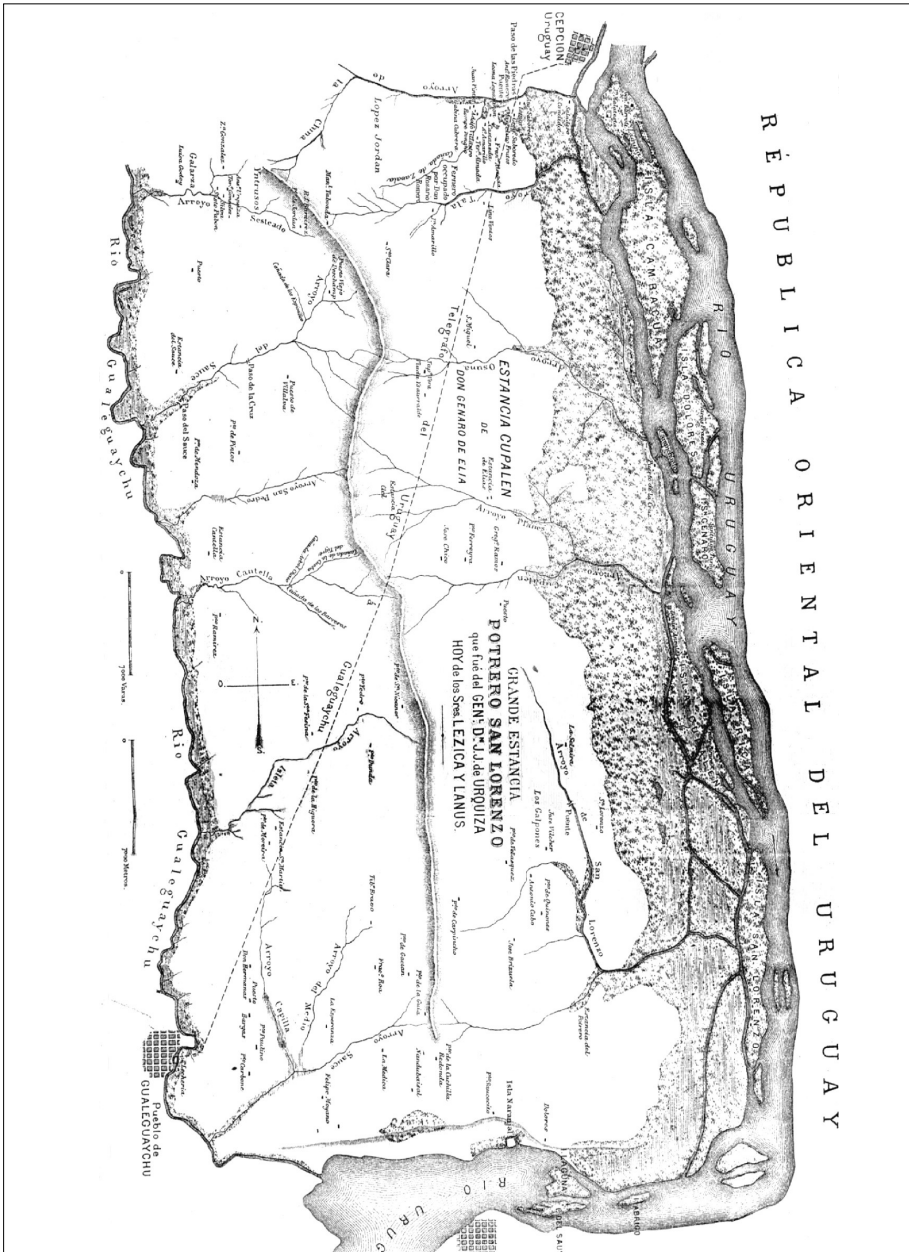
De esta forma, se plantea la pregunta de qué hubiera ocurrido con esta gran estancia de no haberse producido la muerte de su dueño en 1870, con el posterior desmembramiento del conjunto en que se insertaba y su venta a los señores Lezica y Lanús. Es altamente probable que la rentabilidad hubiera tendido a descender, ya que las condiciones operativas ensayadas desde mediados del siglo estaban llegando a su límite. El factor principal era el creciente costo de la inversión imprescindible para mantener esa escala operativa, pero sobre todo la necesidad de importar innovaciones para conservar su ritmo, en un momento en que las grandes explotaciones se fragmentaban aceleradamente para encarar emprendimientos que multiplicaran el valor agregado de su producción (como la formación de colonias agrícolas) habrían puesto a esta gran estancia ante una dura disyuntiva: o se optaba por inversiones masivas de capital que cambiaran cualitativamente su carácter, o se la fragmentaba paulatinamente aprovechando el proceso de valorización de la tierra, logrando con ese capital transformar una parte menor de ella en una unidad productiva moderna. Ambas opciones tenían sus costos y sus complicaciones, pero la primera era sin dudas la menos conveniente, dado el estructuralmente alto costo del financiamiento y la muy voluminosa necesidad de inversiones en un establecimiento de ese tamaño. Por otra parte, la primera opción hubiera sido también la más irracional: en 1895, la venta de la última porción indivisa del Potrero, la estancia de Genaro de Elía, sólo logró concretarse por la tercera parte del valor de su tierra, justamente por la imposibilidad de encontrar quien tuviera reunidos los fuertes capitales que demandaba semejante compra. Pensemos que se trataba de una unidad de apenas 13.655 hectáreas, mucho menos que la ya fragmentada porción mayor de la vieja explotación fundada por Pedro García de Zúñiga.

De modo que nuestro estudio, al igual que otros sobre Buenos Aires, nos muestra que no hubo irracionalidad en el uso de los factores productivos ni tampoco la emergencia de un vital capitalismo rural. La gran estancia y sus propietarios fueron vulnerables frente a los cambios en la demanda de los mercados internacionales, pues las mudanzas sucesivas los obligaron a alterar sus estrategias micro-económicas en la dotación y el uso de sus factores locales. Por lo cual, en ese plano se presentaron las claves de las limitaciones más graves debido a las condiciones ecológicas de la región, los costos del acceso al mercado y el alto precio del capital y de la mano de obra.<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Sabato, Hilda, "Estructura productiva e ineficiencia del agro pampeano: un siglo de historia en debate", en Bonaudo, Marta y Pucciarelli, Osvaldo (comps.), *La problemática agraria*, CEAL, Buenos Aires, 1993. Garavaglia, J. C., "Notas para una historia rural pampeana un poco menos mítica", en Bjerg, María y Reguera, Andrea (comp.), *Problemas de historia agraria...*, cit.; Barsky, Osvaldo y Djenderedjian, Julio, *Historia del capitalismo agrario pampeano...*, cit.



Por aquellas razones la racionalidad empresarial se caracterizó desde la época colonial por el uso preferencial del factor tierra, que resultaba el mejor dotado, flexibilizando el uso del capital y la mano de obra para una competente ganadería rústica y extensiva. Pero esa forma de gestión, a pesar de las políticas institucionales locales, no fue inmutable sino que comenzó a encontrar límites creciente desde mediados del siglo XIX poniendo a la gran estancia del Potrero frente al dilema de capitalizarse y modernizarse para poder permanecer rentable. Desde entonces, como vimos, aquella fue una experiencia difícil, aun para un poderoso y gran empresario rural, por los modestos resultados obtenidos, fruto de los altos márgenes de capital fijo invertido, de la estrategia tecnológica adoptada y de la lenta evolución de los *stocks* de ganado mestizado, todo lo cual finalmente se resumió en los modestos índices de su utilidad bruta. Sin duda todo aquello luego de 1870 marcaría un rumbo signado por el ajuste de las escalas y las formas de producción rural, que se plasmarían en la parcelación de la gran estancia y, por consiguiente, con la emergencia de los establecimientos medianos y de las empresas colonizadoras.



La estancia del Potrero de San Lorenzo en 1874.

## RESUMEN

En este artículo se analiza la trayectoria secular de una gran estancia rioplatense entre el fin del orden colonial y el inicio de la década de 1870, intentando comprender los cambios en la gestión, sus motivaciones y su racionalidad, así como los distintos factores que restringieron o ampliaron las opciones de inversión. El resultado muestra una empresa racionalmente orientada y dirigida, que sin embargo, debió enfrentar desafíos muy fuertes para mantener su competitividad durante la compleja y larga construcción del capitalismo rural.

Palabras clave: estancias – racionalidad económica – empresas rurales – ganadería

## ABSTRACT

This article aims to analyze the secular way of a great River Plate cattle ranch, between late colonial period and the beginnings of the 1870's, trying to understand management changes, their motivations and rationality, as well as the different factors which narrowed or enlarged investment options. Results show a rationally-oriented and managed company; which, anyway, faced strong challenges to enhance his competitiveness during a complex rural capitalism construction process.

Keywords: cattle ranches – economic rationality – rural companies – livestock