

# **En la antesala de la especialización triguera. Estrategias empresariales en el mercado de tierras de las colonias agrícolas santafesinas (1858-1884)**

Juan Luis Martirén  
UBA – FFyL – Instituto Ravnani / CONICET

## **Resumen**

El presente trabajo pretende dar cuenta de las estrategias utilizadas por los empresarios de colonización en la provincia de Santa Fe, durante las tres primeras décadas de dicho proceso. Se trata, en consecuencia, de un período anterior a la gran expansión agrícola de la década de 1880, caracterizado por un modesto crecimiento, pero no por ello libre de vicisitudes, particularmente en lo que respecta a la fundación de colonias. En tal sentido, tomaremos dos casos particulares de empresas colonizadoras: por un lado, se analizará a la compañía Beck & Herzog, fundadora de la primigenia colonia de San Carlos en 1858; y por otro, al empresario colonizador Guillermo Lehmann, un inmigrante alemán establecido en la colonia Esperanza a mediados de la década del sesenta, que habría de tener una marcada influencia en la expansión del área colonizada hacia el oeste provincial. Intentaremos, por tanto, vislumbrar las estrategias puestas en marcha por estos emprendimientos, atendiendo a distintas variables como la planificación de las colonias, las formas de financiación, los medios de cobro empleados y los plazos reales de cancelación de las tierras vendidas. Se busca así no sólo entender la lógica de las empresas en tanto actores significativos de la colonización, sino también desentrañar la viabilidad económica de estos emprendimientos.

## **Palabras clave**

Colonización agrícola, mercado de tierras, empresarios rurales

## **Abstract**

This paper seeks to explain the strategies of land entrepreneurs in the province of Santa Fe during the first three decades of the agrarian colonization process. Despite the modest growth that this expansion had achieved until the 1880s, it was not free of obstacles and economic troubles, particularly for the establishment of new colonies. In this regard, we analyze two particular cases to find out how the entrepreneurs faced these problems: first, the Beck & Herzog company belonging to the founder of the pioneer colony of San Carlos in 1858; and secondly, the case of the land entrepreneur Guillermo Lehmann, a German immigrant established in Colonia Esperanza in the mid- 1860s who was a pioneer in the expansion of settled areas along the western frontier of the province. Therefore, we will try to show the strategies implemented by these firms, and taking into consideration variables such as planning, funding and financial forms and average terms of payments of the colonists. We seek not only to understand the strategies of these firms as significant actors of colonization, but also to unravel their economic prospects.

## **Keywords**

Agrarian colonization, rural land market, rural entrepreneurs

## **1. Introducción**

Hace ya más de 40 años Ezequiel Gallo demostró con éxito que los empresarios de tierras tuvieron un rol preponderante en el proceso de colonización agrícola que se desarrolló en la provincia de Santa Fe durante la segunda mitad del siglo XIX. Su capítulo sobre los empresarios constituyó un aporte trascendental en ese momento, dado que logró dar cuenta de la dimensión y las estrategias de un diverso

cúmulo de actores que se dedicaron a los negocios de tierras.<sup>1</sup> A partir de distintos casos, Gallo mostró la variedad de dinámicas de racionalidad empresaria tanto de los grandes propietarios de tierras cuanto de los *farmers* arrendatarios; al mismo tiempo logró probar que la vertiente institucional, tan usada como marco interpretativo en las visiones clásicas, ayudaba poco a explicar la evolución del mercado de tierras en el que estos empresarios tomaron parte. A la vez, estas ideas fueron la punta de lanza para una serie de estudios posteriores que han mostrado con mayor nivel de detalle los éxitos y fracasos de estos emprendedores.<sup>2</sup> Entre éstos vale destacar el trabajo de Míguez sobre empresas de tierras británicas en Argentina. Puntualmente, su estudio sobre la firma que estableció las colonias linderas al ferrocarril Central Argentino en el *hinterland* de Rosario, fue pionero en el análisis de los condicionantes financieros que debieron enfrentar las empresas colonizadoras. Desestimó así las visiones simplistas que suponían fuertes dosis de especulación y ganancias extraordinarias en este tipo de emprendimientos. Al contrario, demostró un ciclo de tasas de retorno de utilidades que sólo se tornarían consistente a mediano y largo plazo, evidenciando así las características de un negocio complejo y altamente riesgoso. Por lo demás, debe mencionarse otro trabajo que echó luz a la

---

<sup>1</sup> Se trata del capítulo 3 “Landowners and land speculators” de su tesis de doctorado. Ver Gallo, Ezequiel, *Agricultural Colonization and society in Argentina. The province of Santa Fe (1870-1895)*, University of Oxford, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Oxford, 1970.

<sup>2</sup> Ver, entre otros, Míguez, Eduardo, *Las Tierras de los ingleses en la Argentina (1870-1914)*, Buenos Aires, Editorial de Belgrano, 1985; Djenderedjian, Julio, Bearzotti, Sílcora y Martiren, Juan Luis. *Historia del Capitalismo Agrario Pampeano. Expansión agrícola y colonización en la segunda mitad del siglo XIX*, 2 tomos, Buenos Aires, Teseo, 2010. Sonzogni, Élida, “Un emprendimiento weberiano en el espacio colonial. La empresa colonizadora de Guillermo Lehmann, de Esperanza (Santa Fe, 1880-86)”, en *Anuario Escuela de Historia*, N° 17, Rosario, Universidad Nacional de Rosario, 1995-6; Dalla Corte, Gabriela, *Lealtades firmes. Redes de sociabilidad y empresas: La “Carlos Casado SA” entre la Argentina y el Chaco Paraguayo (1860-1940)*, Barcelona, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2009.

operatoria de empresarios en el negocio colonizador -haciendo hincapié principalmente en los de mayor escala- que también planteó una serie de hipótesis de marcada importancia. Mostró cómo la viabilidad de algunos emprendimientos colonizadores durante los ochenta había incidido como factor de atracción para noveles inversores, que creyeron encontrar en ese creciente mercado inmobiliario una alternativa razonable para colocar los ingentes recursos que el ampliado mercado de capitales estaba ofreciendo. La captación de estos fondos había permitido entonces el ingreso al negocio de varios tipos de empresas, bajo la modalidad de sociedades anónimas, establecimientos bancarios o compañías comerciales de diversa índole. Aunque la coyuntura crítica del noventa había hecho saltar una luz de alerta para este tipo de emprendimientos. La crisis había afectado directamente los canales de financiamiento, frenado el ciclo especulativo en el mercado de tierras e impactado muy fuertemente en el mercado laboral. Los negocios de colonización, en consecuencia, en sí mismo habían comenzado estrategias y trayectos diferenciales según el tamaño de los empresarios.<sup>3</sup>

No obstante estos avances, es mucho aún lo que resta por hacer para una mayor comprensión de estos actores, sobre todo en la etapa anterior a la gran expansión que experimentó esta provincia desde 1880, al consolidar definitivamente su ciclo de especialización cerealera a partir del cultivo en secano a gran escala. Es por ello que en este trabajo se pretenderán analizar algunos estudios de caso de empresarios que actuaron en las difíciles primeras décadas del proceso, cuando la colonización no era más que una opción de altísimo riesgo y resultados inciertos. Para ese fin utilizaremos herramientas del campo de la Historia de Empresas, una disciplina que ha tenido un gran desarrollo en los últimos años en nuestro país, aunque poco utilizada para el caso de los empresarios de tierras.<sup>4</sup> Esta disciplina parte de la

---

<sup>3</sup> Djenderedjian, Julio, Bearzotti, Sílcora y Martiren, Juan Luis, *op. cit.*, 2010, pp. 624 y ss.

<sup>4</sup> Barbero María Inés y Rocchi, Fernando, “Cultura, sociedad, economía y nuevos sujetos de la historia: empresas y consumidores”, en Bragoni, Beatriz

idea de que el estudio de caso empresarial debiera servir para algo más que el conocimiento de las líneas y las razones de una evolución particular. En rigor, ofrece nuevas claves para la comprensión del pasado a partir de una identificación más cuidadosa y creativa de los actores y de sus estrategias en una perspectiva dinámica. De modo que, si bien existe una tendencia a la multiplicación de estudios de caso, también pueden realizarse análisis comparados sobre trayectorias de firmas, estrategias empresariales u otros aspectos identificados con la operatoria de la empresa, como lo son las formas de propiedad y gestión.<sup>5</sup>

Entendemos que desde esta particular visión se pueden generar nuevos conocimientos en el estudio de una de las variables más importantes de la colonización agrícola santafesina. De este modo, a partir de las ventajas y desafíos que un abordaje de este tipo acarrea, el presente trabajo pretende analizar un aspecto particular del proceso de colonización agrícola santafesino: la interacción de los empresarios rurales en el negocio de la colonización durante las tres primeras décadas del proceso, centrándonos para ello en dos casos particulares. Buscaremos así dilucidar, a partir de variables como las estrategias y las estructuras empresariales, cómo fue el accionar de las dos principales empresas del núcleo de colonización en el centro oeste santafesino hasta la gran expansión surgida a mediados de los ochenta.

Para la primera etapa, que abarca parte de la década de 1850 hasta mediados de la década siguiente, período en el que sólo se formaron tres colonias en toda la provincia, tomaremos para el análisis el caso de la empresa Beck & Herzog, fundadora de la colonia primigenia de San Carlos. Por otra parte, para analizar la segunda etapa del proceso colonizador, inmediata anterior al gran boom de los años ochenta, se tomará en cuenta el caso de Guillermo Lehmann, un colono

---

(Ed.), *Microanálisis. Ensayos de historiografía argentina*, Bs. As., Prometeo, 2004, p. 128.

<sup>5</sup> Barbero, María Inés, “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas en debate en las últimas dos décadas”, en Gelman, Jorge (coord.), *La historia económica en la encrucijada*, Buenos Aires, AAHE, Prometeo, 2006, p. 166.

suizo establecido en la colonia Esperanza a mediados de la década del sesenta, que habría de tener una mayor influencia en la colonización de tierras en el centro-oeste santafesino, convirtiéndose sus colonias en un antecedente fundamental para la posterior expansión del proceso hacia el oeste provincial.

## **2. El centro oeste santafesino, núcleo basal de la colonización agrícola**

A diferencia de su vecina Buenos Aires, al promediar la década de 1850 la provincia de Santa Fe mantenía sus fronteras prácticamente en los mismos puntos que en 1819, constriñendo el espacio controlado efectivamente por los criollos a unas escasas leguas al oeste de los pocos centros poblados ubicados sobre su principal frontera natural, el Río Paraná. Desde la década de 1820 numerosos episodios bélicos habían mermado en gran medida su plantel ganadero, protagonista principal de su esquema productivo de entonces, generando graves problemas en su estructura económica. Si bien esa producción pecuaria había comenzado una etapa de crecimiento desde la década del cuarenta, la escasez de factores y la inestabilidad institucional habían hecho de Santa Fe la provincia más atrasada de la región pampeana.<sup>6</sup> En ese contexto se comienza a plantear la necesidad de fomentar políticas de expansión territorial y de ocupación del espacio santafesino allende esas limitadas fronteras. Estaba claro que la baja utilización de un factor que la provincia tenía en abundancia, como la tierra, no

---

<sup>6</sup> Ver Gallo, Ezequiel, “Santa Fe en la segunda mitad del siglo XIX. Transformaciones en su estructura regional”, en *Anuario del Instituto de Investigaciones Históricas de la Universidad Nacional del Litoral*, N° 7, Rosario, 1965; Frid, Carina, *Preludio a la Pampa Gringa*, Trabajo presentado en la Red de Estudios Rurales en abril de 2007, Instituto Ravignani. Debe destacarse asimismo la importancia que adquiere la actividad mercantil en Rosario desde el período posterior a Caseros, al pasar a ser esta ciudad ribereña el principal puerto de la Confederación. De este modo, el crecimiento comercial rosarino y su activo Hinterland rural sentarán las bases del núcleo productivo en el sur de la provincia.

permitiría aumentar su limitada oferta productiva. La anexión de la vasta reserva de tierras que no estaban bajo dominio provincial era vista, a su vez, tanto como un importante agente de producción para la economía ganadera, cuanto como una rica fuente de recursos fiscales para las siempre deficitarias administraciones provinciales.

Además de la necesidad de poner en marcha políticas de expansión territorial, desde algunos sectores intelectuales se promovía también la implantación de las colonias agrícolas a fin de incorporar hábitos de conducta y trabajo que se suponían en ese momento deficientes o ausentes en parte de la población criolla. Asimismo, se buscaba que los inmigrantes aportaran capitales y conocimientos técnicos que transformaran la estructura productiva a mediano plazo, tendiendo a un sistema de producción más intensivo, con una alta carga de mano de obra y productividad crecientes. Sin embargo, estas posiciones teóricas no eran necesariamente compartidas por quienes tenían real poder de decisión en la provincia.<sup>7</sup> Para algunos de los gobernadores que se sucedieron en Santa Fe en las dos primeras décadas del proceso de colonización, probablemente resultaba mucho más prioritario estabilizar las bases de sus mandatos que pensar en la realización de proyectos en ese momento bastante utópicos, que además suponían la erogación de fondos que no necesariamente estaban disponibles. Era más factible entonces que desde la dirigencia política se tomara a las colonias ante todo como avanzadas en la contención y de defensa de las fronteras y no como punto de posible confrontación con la población criolla pretendiendo modificar sus hábitos.

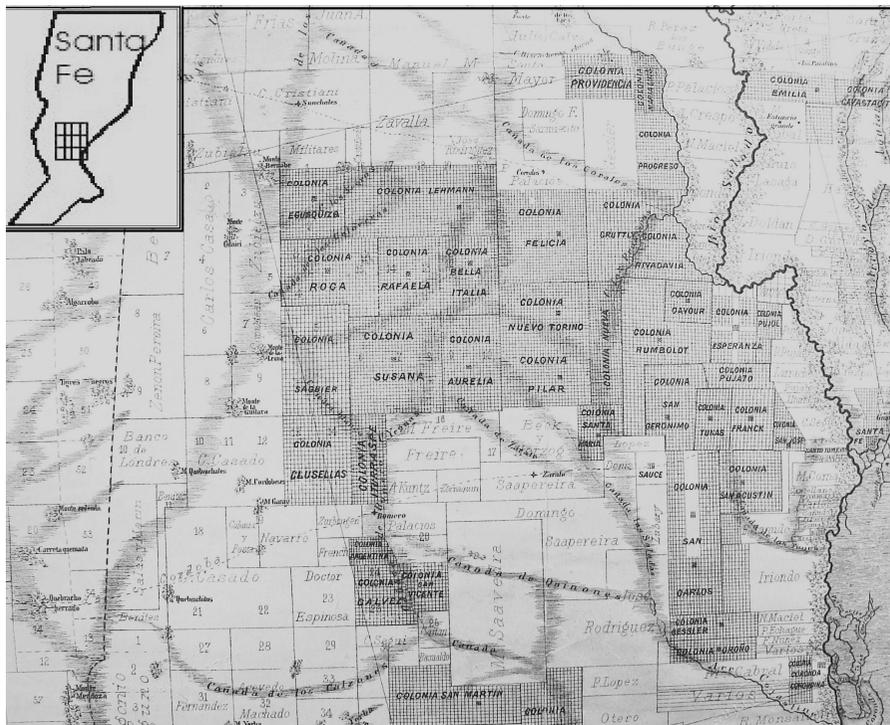
Fue tal vez por estos motivos -además de las condiciones estructurales del negocio de colonización, que imponían un período de

---

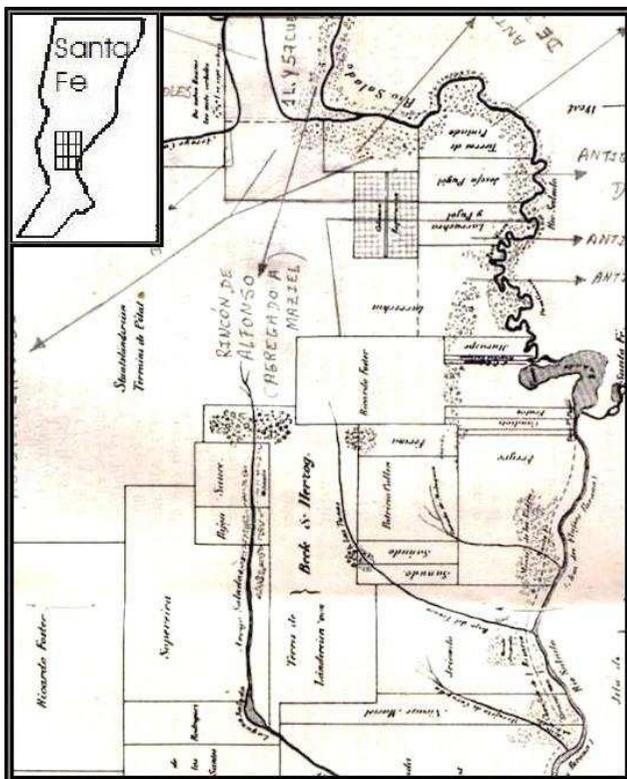
<sup>7</sup> Debe recordarse que las provincias eran entidades autónomas con administraciones débiles y permanentemente jaqueadas por amenazas de distinta índole, caracterizándose por una marcada debilidad institucional que no permitía planificar políticas a largo plazo. Ver, entre otros, Chiaramonte, José Carlos, *Mercaderes del Litoral. Economía y sociedad en la provincia de Corrientes, primera mitad del siglo XIX*, Buenos Aires, FCE, 1991; Djenderedjian, Julio, *Gringos en las pampas*, Buenos Aires, Sudamericana, 2008.

experimentación bastante extenso- que los primeros años del proceso generaron magros resultados en el plano económico. Las tres primeras colonias establecidas a mediados de los años cincuenta (Esperanza, en 1856; San Carlos, en 1858 y San Gerónimo, en 1858), no se expandieron sino luego del boom económico que produjo un factor exógeno, la Guerra del Paraguay. El impulso a la demanda de cereales derivado de este episodio bélico generó un gran crecimiento económico en el núcleo de colonias primigenias que se tradujo en una sólida expansión del área inicial desde 1869 hasta 1875.

### Imagen Nro. 1 – Catastro del *Hinterland* colonial en 1858 y 1883



1883



Fuente: Elaboración propia en base a *Mapa catastral elaborado por la empresa Beck & Herzog, Año 1858*. Fondo Denner, Archivo del Museo de la Colonización de Esperanza; *Catastro de la Provincia de Santa Fe, elaborado por el Ing. Carlos Chapeaurouge en 1883*, disponible para consulta en el Archivo del Museo Mitre, Ciudad de Buenos Aires.

Como se desprende del primer catastro, elaborado en 1858, en ese reducido espacio que no superaba las 10 leguas hacia el Oeste del río Paraná, se establecieron las tres colonias primigenias antes mencionadas.<sup>8</sup> El enclave colonial suponía en paralelo la coexistencia con grandes propiedades fundiarias de terratenientes santafesinos (Foster, Sa Pereira, Maciel, Freyre, Pujol, Larrechea, entre otros), una reducción indígena, unos pocos fortines dispersos y una importante masa de población criolla esparcida en todo ese espacio.<sup>9</sup> Esta estructura agraria se mantendría en líneas generales hasta fines de la década de 1860, momento en que se comenzaría a ver alterada por la expansión del núcleo de colonización. En pocos años, la fisonomía del *Hinterland* colonial inicial comenzaría a cambiar a partir de un importante proceso de subdivisión de estas unidades de producción más extensas, que fueron volcándose poco a poco hacia el negocio de la colonización. Si bien el crecimiento causado por esa primera expansión fue importante, recién desde 1880 el panorama agrícola santafesino tendría su punto de inflexión. Ya conquistadas en su totalidad las áreas de frontera, la tierra pública comenzó progresivamente un proceso de privatización y posterior subdivisión para comercializarla en pequeñas unidades productivas en un mercado inmobiliario que había adquirido un marcado dinamismo. Ese segundo ciclo de expansión producido por el boom paraguayo había puesto en evidencia las ventajas reales y concretas de la especialización triguera. En quince años, las colonias habían pasado de la producción diversificada en pequeña escala para el comercio local y el autoconsumo, a la especialización en el cultivo del trigo y lino a gran escala. La década de 1870, pese a no ser pasible de comparación en términos cuantitativos con la expansión de los años

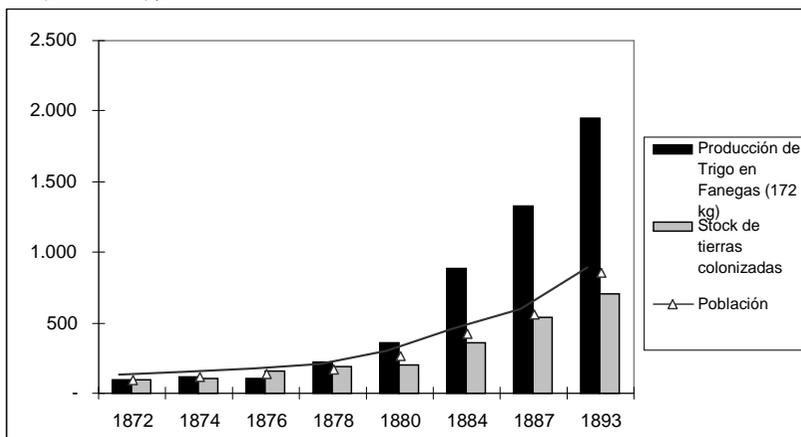
---

<sup>8</sup> Debe destacarse que dicho plano se realizó en momentos en que las colonias San Carlos y San Gerónimo estaban en vías de establecerse, y por dicho motivo el mismo sólo considera a la colonia Esperanza.

<sup>9</sup> Una descripción sobre los distritos criollos circundantes a las colonias en Oggier y Jullier, *Historia de San Jerónimo Norte*, Rosario, Apis, 1984; y Gori, Gastón, *El indio y la colonia Esperanza*, Santa Fe, Colmegna, 1972. Ver también el tradicional estudio de Cervera sobre Poblaciones y Curatos. En Cervera, Manuel, *Poblaciones y Curatos*, Santa Fe, Castellví, 1939.

ochenta, sentó un precedente fundamental al determinarse en ese período el óptimo productivo de las unidades de explotación. La producción y la productividad agrícolas y el desarrollo de industrias de procesamiento en las colonias fueron entonces creciendo considerablemente, permitiendo que los trigos y harinas santafesinas lograran una progresiva presencia en el mercado de cereales regional, tanto por calidad como por cantidad, aún teniendo que servir de medios de transporte de tracción a sangre para acceder a las vías fluviales, ya que las líneas de ferrocarril recién se pondrían operativas a partir de 1885.

**Gráfico Nro. 1- Evolución del stock de tierras colonizadas, la producción de trigo y la población en colonias agrícolas de Santa Fe (1872-93), sobre año base 1872=100**



Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Colonias de la Provincia de Santa Fe. Ver: Wilcken, Guillermo, *Las colonias. Informe sobre el estado actual de las colonias agrícolas de la República Argentina presentado a la Comisión Central de Inmigración por el Inspector Nacional de ellas*. 1872. Buenos Aires, Sociedad Anónima, 1873; Coelho, Guillermo, *Memoria presentada al Excmo. Gobierno de la Provincia de Santa Fe por el señor Inspector de Colonias*. Santa Fe, Imprenta de El Eco del Pueblo, 1874; Larguía, Jonás, *Informe del Inspector de colonias e la Provincia de Santa Fe*.

Buenos Aires, Imprenta y Litografía del “Courier de La Plata”, 1876; García, José, “Informe de la Inspección de Colonias de la Provincia de Santa-Fé, conteniendo la estadística comparativa de las mismas hasta 1880” en *Boletín Mensual del Departamento Nacional de Agricultura*, t. V, 1881, p. 161-165; Carrasco, Gabriel, *Descripción geográfica y estadística de la Provincia de Santa-Fé*, 4ª Ed., Buenos Aires, Stiller & Laass, 1886, p. 533; Carrasco, Gabriel, *La provincia de Santa Fe. Su colonización agrícola*. Buenos Aires, Imprenta Helvetia, 1894, p. 34; Carrasco, Gabriel, *Intereses nacionales de la República Argentina; estudios sobre población, colonización, agricultura...*, Buenos Aires, J. Peuser, 1895, pp. 32 y ss; Djenderedjian, J., Bearzotti, S. y Martiren, J., *Historia del capitalismo agrario pampeano: Expansión Agrícola y colonización en la segunda mitad del siglo XIX*, Tomo IV, Buenos Aires, Teseo, 2010, Apéndice.

El aumento constante de la inmigración a la provincia, el crecimiento de los flujos de capitales y crédito, la construcción de infraestructura que transformaría los sistemas operativos y el *know how* adquirido en las décadas anteriores terminaron por sentar las bases del proceso de colonización agrícola, que no frenaría su expansión hasta 1895. Tanto la Imagen Nro. 1 como el gráfico que le sigue, muestran a las claras el avance del sistema de colonización agrícola desde un pequeño núcleo inicial, hasta llegar a la frontera con la provincia de Córdoba –límite occidental de Santa Fe-. Este proceso sistemático de subdivisión transformó radicalmente la estructura fundiaria provincial, incluso antes de la proliferación de los ferrocarriles, que permitieron consolidar posteriormente el sistema de transportes hacia el mercado atlántico. Esta situación habría de consolidarse desde inicios de la década de 1880, al adquirir la magnitud del proceso otros ribetes, impensados tan sólo una década antes: los flujos de población estable en las colonias continuarían una tendencia alcista, acompañadas en la misma medida por el aumento del área colonizada y por importantes inversiones en infraestructura y tecnología, que impactarían positivamente en la productividad.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> El aumento del parque de maquinarias desde la década de 1880 parece haber sido uno de los principales factores que incidieron en ese aumento de la productividad en la economía agrícola santafesina.

No obstante los resultados del proceso se volvieron sorprendentes en las postrimerías del siglo, las décadas de 1860 y 1870, fundamentales en la estructuración del proceso, estuvieron plagadas de vaivenes en el desarrollo de la colonización. Hasta la guerra del Paraguay, las tres colonias existentes en Santa Fe apenas habían logrado sobrevivir; a partir de ese momento, en el que la zona de colonias aprovechó la coyuntura alcista del precio del maíz, surgió una segunda ola de colonias que comenzó a sentar las bases de este sistema de producción. Con estas nuevas colonias satélites instaladas, la década de 1870 operó como bisagra entre los magros resultados conseguidos hasta el boom paraguayo y la espectacular expansión de fin de siglo. Se habían superado los difíciles años iniciales en los que las colonias habían dependido prácticamente de su propia subsistencia y se encaminaban ya hacia un proceso de especialización agrícola. Es particularmente en esta difícil coyuntura que el presente trabajo buscará echar luz al negocio de la colonización desde la óptica empresarial. Esto es, pretende mostrar los vaivenes y la dinámica del negocio colonizador a través de dos estudios de caso, en un período anterior al gran boom agrícola que experimentó Santa Fe en el último cuarto del siglo XIX, con la intención de mostrar que pese a los resultados, el negocio inmobiliario y de colonización tuvo dificultades muy importantes.

### **3. Empresas y empresarios de colonización en Santa Fe durante la segunda mitad del siglo XIX**

Como se ha remarcado antes, la colonización en Santa Fe no fue un proceso uniforme ni geográficamente localizado. Por el contrario, existieron particularidades regionales bien marcadas en la provincia y, por ende, en los distintos núcleos de colonización, así como también pueden distinguirse distintas etapas de desarrollo de este proceso. Si ya ha sido probado claramente que las últimas dos décadas del siglo XIX se convirtieron fundamentalmente en la edad de oro de la colonización agrícola, también varias investigaciones han puesto en evidencia que las primeras tres décadas de este fenómeno estuvieron plagadas de dificultades, que incluso pusieron en duda en algunos

momentos la continuidad del proceso.<sup>11</sup> En ese contexto, las estrategias y las modalidades empresariales fueron variadas, tal como se intentará evidenciar a continuación a partir del análisis de la empresa Beck & Herzog, fundadora de la primigenia colonia San Carlos; y de la empresa de colonización de Guillermo Lehmann, pionera en la expansión hacia el oeste del núcleo de colonización original.

### **3.1 La empresa Beck & Herzog y las vicisitudes de los tiempos iniciales**

La empresa Beck & Herzog, de origen suizo, había seguido la iniciativa de Aarón Castellanos en 1853 y rubricado un contrato con la Provincia de Santa Fe para el establecimiento de una colonia agrícola con inmigrantes europeos en tierras cercanas a la capital provincial. En términos generales, el contrato, suscripto finalmente en noviembre de 1857 establecía que el Estado provincial cedería 20 leguas cuadradas de tierras y la empresa, como contraparte, debía costear la instalación de familias inmigrantes en la flamante colonia. Sin dudas fue Carlos Beck el principal promotor e impulsor de esta iniciativa, y para ello formó una sociedad accionaria en Basilea, con el fin de financiarse para emprender este negocio.<sup>12</sup> Con el capital obtenido, consiguió financiar los gastos de envío de familias y la implantación de la colonia (que incluía no solo su traza, sino también las construcciones para vivienda y

---

<sup>11</sup> Ver, entre otros, Gallo, Ezequiel, *La Pampa Gringa*, Buenos Aires, Sudamericana, 1983; Bonaudo, Marta; Sonzogni, Élidea, “Estado, empresarios y colonos en pos de un proyecto de desarrollo agrario (Santa Fe, segunda mitad del siglo XIX)”, en Bonaudo, Marta y Pucciarelli, Alfredo (comps.), *La problemática agraria*”, CEAL, Buenos Aires, 1991; Míguez, Eduardo, 1985, *op. cit.*; Djenderedjian, Julio, Bearzotti, Sílcora y Martiren, Juan Luis, 2010, *op. cit.*

<sup>12</sup> Los contratos con los colonos fueron mayormente firmados en ciudades suizas, francesas e italianas. Los originales de las versiones que quedaron en poder de la empresa están disponibles para consulta en el Fondo Denner del Museo de la Colonización de Esperanza y en el Centro de Estudios Históricos de Parque de España (Cehipe), de Rosario.

la provisión de útiles de labranza y animales de tiro). En consecuencia, desde noviembre de 1858 comenzaron a arribar progresivamente familias desde Suiza y Francia, principalmente, que se instalaron en lo que sería la colonia San Carlos.<sup>13</sup>

Dadas las dificultades y, sobre todo la falta de planificación en el establecimiento de Esperanza -la primera colonia establecida en territorio provincial- podría afirmarse que la instalación de San Carlos tuvo matices diferentes. Esto es, probablemente haya radicado en el plano cualitativo uno de los aspectos más interesantes de la nueva colonia; es decir, su estrategia principal tuvo a la planificación de la estructura organizacional de la colonia como protagonista. La estructura de la empresa estaba encabezada por el mencionado Carlos Beck, quien se instaló en la ciudad de Santa Fe para seguir de cerca el devenir del negocio. A su vez, tenía dos gerentes de origen alemán que manejaban las cuestiones financieras y técnicas, además de los funcionarios de base que se encargaban de los arreglos generales de la colonia.<sup>14</sup> Asimismo, Beck había planificado en detalle la organización de la misma, destacándose, entre otras variables, la configuración espacial propuesta, la existencia de una granja modelo en el centro de la colonia destinada a la experimentación y ensayo de nuevos cultivos, el seguimiento permanente de la administración, y la elaboración de un reglamento interno.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Wilcken, G.,1873, *op. cit.*; Gschwind, Juan, *Historia de San Carlos*. Instituto de Investigaciones Históricas, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Litoral, 1958.

<sup>14</sup> Vale destacar que Rodolfo Gessler, quien manejaba la parte financiera de la empresa, y Enrique Vollenweider, que dirigía técnicamente a la colonia, continuaron siendo funcionarios de la firma luego de su liquidación en 1864, y posteriormente se dedicaron por cuenta propia al negocio colonizador.

<sup>15</sup> Se conservan aún los apuntes en alemán del administrador sobre la Granja Modelo, y del devenir periódico de cada familia de colonos durante los años 1859 a 1861. Éstos últimos fueron a su vez traducidos y publicados por Gastón Gori. Ver Gori, Gastón (ed.), *Familias colonizadoras. Los apuntes de Carlos Beck Bernard, 1859-61*, Santa Fe-Buenos Aires, Colmegna, 1954. Los originales pueden consultarse en el Museo de la Colonización de Esperanza, Ciudad de Esperanza, Santa Fe.

A diferencia de su vecina Esperanza, desde antes de la llegada de las primeras familias, la empresa se había hecho cargo de la construcción de los edificios necesarios y había dejado listo el terreno para comenzar a producir. La colonia estaba compuesta en sus inicios por 330 concesiones o lotes de 20 cuadras cada uno, en las cuales se instalarían en un primer momento 162 familias de colonos y el resto quedaba en propiedad de la sociedad.

Lo interesante en esa configuración era que las parcelas libres limitaban con las ocupadas, o sea que por cada lote otorgado a una familia, quedaba al lado de ella al menos uno más, vacante, perteneciente a la administración, pero usufructuado por los colonos por cinco años para pastoreo de sus animales.<sup>16</sup> Una vez transcurrida la vigencia del contrato, quedaba abierta la posibilidad de extender la superficie original, anexando esa concesión libre mediante la compra a la empresa. Ello constituía una ventaja fundamental ya que por, razones hereditarias o productivas, sería lógico que a mediano plazo muchos núcleos familiares requiriesen nuevas tierras, mientras que otros, probablemente, no las necesitasen o incluso quisiesen retirarse. Por ello, resultaba imprescindible dar una gran flexibilidad a la disposición de las tierras durante un tiempo relativamente largo, sin vulnerar a la vez los principios de propiedad que eran la base del proyecto y del contrato firmado por cada colono. Esta modalidad tendría larga vigencia, apareciendo incluso en colonias fundadas a finales del siglo y aun en otras provincias.

Otra variable de gran importancia fue el accionar de la empresa y la existencia de la mencionada Granja Modelo. La colonia contaba, como dijimos antes, con una administración que manejaba los asuntos financieros y un funcionario técnico, Enrique Vollenweider, que seguía a diario los aspectos prácticos, esto es, el control de la producción y la

---

<sup>16</sup> Información detallada sobre el funcionamiento de la colonia puede encontrarse en Perkins, G. *Las colonias de Santa Fe: su origen, progreso y actual situación: con observaciones generales sobre la emigración a la República Argentina*, Rosario de Santa Fe, Impr. de El Ferro-Carril, 1864; Wilcken, Guillermo, 1873, op. cit; Schobinger, J., 1957, op. cit; Gschwind, J., 1958, op. cit.

administración y experiencias de la Granja Modelo. Este centro experimental emplazado sobre ocho concesiones en el centro geográfico de la colonia no sólo se utilizaría para el abastecimiento de productos de granja, sino también para ensayos de cultivos y enseñanza agrícola. Asimismo, Vollenweider tenía la no siempre simple tarea de velar por el cumplimiento del contrato, que no quedó exenta de fricciones y tensiones con los colonos.<sup>17</sup>

Pese a la planificación inicial, paradójicamente la colonia no alcanzó a cubrir las previsiones de producción que había calculado su director. Tomando en consideración también el caso de Esperanza, queda claro que los primeros años de vida de ambas colonias sirvieron para consolidar sus bases productivas, pero de ninguna manera fueron rentables, incluso contando con la supervisión permanente de la empresa en San Carlos y habiendo tomado aparentemente todos los recaudos necesarios para prever y resolver las dificultades.

Si la variable de la planificación, podría decirse, estuvo muy bien ejecutada por la empresa, efectivamente la principal falla tuvo que ver con las previsiones de rentabilidad. De acuerdo a los resultados financieros de la empresa, que se desprenden de los libros de contabilidad, puede afirmarse que Beck cometió un error importante en esas estimaciones. El siguiente cuadro, tomado de los informes de previsión realizados en 1857 y de los libros de contabilidad de la empresa de 1864, muestra los magros resultados obtenidos, siendo el promedio de amortización real de las deudas de los colonos apenas un 17% del total presupuestado.

---

<sup>17</sup> Gori, Gastón (ed.), “Diario del colonizador Enrique Vollenweider”, en *Anuario N° 3 del Instituto de Investigaciones Históricas*, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de La Educación, UNL, Rosario, 1958.

**Cuadro nro. 1 – Previsiones de rentabilidad de la empresa y resultados obtenidos**

		Obligaciones del colono						
		Monto expresado en \$B del tercio de cosecha a entregar						
Cálculos previos de la empresa		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Total	
Resultado Esperable		1140	2100	2160	2160	2160	9720	
Tercio del producto obligado por contrato		376,2	693	712,8	712,8	712,8	3207,6	
		Monto expresado en \$B del tercio de cosecha real entregado						
Nro. de Concesión	Nombre	01/08/1859 a 31/07/1860	01/08/1860 a 31/07/1861	01/08/1861 a 31/07/1862	01/08/1862 a 31/07/1863	01/08/1863 a 31/07/1864	Total	Porcentaje real entregado sobre la previsión inicial
40	Bourdain	42,5	165,57	130,25	23,91	201,2	563,37	17,6
27	Baetting	39,5	175	250,5	36,75	272,63	283,44	8,8
15	Barbero, jose	25,62	152,36	188,82	41,35	195,25	598,4	18,7
59	Biedermann	5,38	110,09	122	33,25		270,72	8,4
48	Charles, F.	6	102,59	128	34,69	62,41	333,69	10,4
29	Daye, Jose A.	46,25	137,68	147,88	35	202,37	569,18	17,7
30	Didier, Placido	42	190,93	156,13	76,87	217,25	683,18	21,3
42	Didier, L.	47,5	142,78	117,63	54,21	180	542,72	16,9
61	Goetschy, J. B.	97,25	321,46	299,63	130,66	316,37	1165,37	36,3
28	Groetter, D.	17,5	140,5	142,5	22,47	88,88	411,91	12,8
50	Gschwind	27,75	196,78	148,25	24,5	188	585,28	18,2
32	Guinand, U.	14	65,42	137,88	85,59		252,39	7,9
43	Houriet	73,87	92,34	109,83	42	160,07	477,61	14,9
131	Premat, A.	48,5	90,61	61,5	14,37	47,65	267,63	8,3
41	Rey, J. M.	64,75	143,39	154,5	20,5	126,67	509,81	15,9
54	Ramseyer	37,87	187,14	154,25	74,83	310,97	715,06	22,3
52	Reutemann	50,25	214,26	172,18	46,66	199,75	683,05	21,3
51	Reale, C.	54,75	161,21	255,21	30,91	225,99	728,11	22,7
n/d	Madoery	31,62	162,6	229,34	73,22	342,22	889	27,7
60	Sigel, Juan	3,62	189,66	202,08	70,86	314,25	840,52	26,2

Fuente: Elaboración propia en base a las siguientes obras: Beck & Herzog, Ueber den Landban und Ertrag der Erzeugnisse in der Colonien der B&H in

Basel bei Santa Fe in Argentinien, Basel, Druck von C. Krüfi, 1857, pp. 12-3; Libro de Contabilidad de la Empresa Beck & Herzog, transcripto en Schobinger, J., 1957, *op. cit.*, pp. 136 y 137.

Los números que Beck había calculado, tal como se desprende del gráfico, estaban evidentemente sobreestimados. Más aún, si bien se trata de una muestra de 20 colonos, entre ellos se destacan algunos de los más ricos de la colonia, que para 1870 habían acumulado una gran masa de riqueza. El hecho de que colonos como Santiago Reutemann, Juan Sigel, Juan Bautista Goetschy, Samuel Madoery o León Ramseyer -que para 1875 ya declaraban en todos los casos capitales inmobiliarios superiores a los \$oro 5000- ni siquiera hubiesen conseguido afrontar un tercio de sus deudas en todo el período, muestra a las claras la problemática del negocio a corto plazo.

Al parecer, las urgencias de los accionistas por recuperar el capital fueron mayores que las de Beck, quien no consiguió evitar la liquidación de la empresa ante los magros resultados obtenidos: en lugar de alcanzar la rentabilidad prometida, la empresa sólo había logrado recuperar dinero en efectivo en cantidad poco considerable, y generando a la vez una importante masa de créditos a favor, que no serían cancelables a corto plazo. A partir de 1864, la liquidada empresa Beck & Herzog transfirió sus activos a una nueva compañía de tierras, la Sociedad de Colonización Suiza de Santa Fe, de la cual Carlos Beck sería accionista, aunque no se encargaría *in situ* de la dirección de la misma. De esta manera, B&H transfirió no sólo los créditos a cobrar, sino también parte de las tierras que la empresa había adquirido por el contrato. Al igual que en Esperanza y San Gerónimo, la demanda de alimentos vinculada a la Guerra del Paraguay dio un impulso muy importante a la economía de San Carlos, generando una creciente demanda de parcelas por parte de nuevos pobladores y a su vez de antiguos colonos, dando lugar así a la ampliación de los límites originales de la colonia y por ende al surgimiento de un activo mercado de tierras en torno a la misma.

El derrotero de este ejemplo, antecesor de varios otros que se propondrán en la década siguiente, permite mostrar que la colonización

no era un simple negocio de subdivisión de tierras, instalación de familias europeas y generación de ganancias extraordinarias, tal como se había pensado en un inicio. Quedó reflejada, por un lado, la importancia de la planificación previa, es decir, se hacía absolutamente necesario el conocimiento de las condiciones ambientales propias del lugar donde se emplazarían las colonias. Por otro, se evidenciaron claramente las dificultades de un sistema que debía construirse desde la nada. Se trataba de formar un tipo de explotación diferente, que combinara eficazmente los factores abundantes que constituían la ventaja comparativa americana con la oferta de mano de obra traída desde Europa, desarrollando a la vez las técnicas necesarias para aprovechar esa combinación de factores en las particulares condiciones productivas del espacio pampeano, en un esquema de características específicas cuya adaptación al medio habría de otorgarle rasgos únicos. Ni siquiera la agricultura extensiva que se había comenzado a desarrollar desde unas décadas antes en las nuevas áreas agrícolas norteamericanas podía ofrecer una respuesta completa, aun cuando el producto final de ambos procesos resultara mucho más cercano en términos productivos, técnicos e incluso sociales y económicos, que los esquemas del viejo mundo o de la agricultura tradicional rioplatense.<sup>18</sup>

### **3.2 El caso de Guillermo Lehmann y su empresa colonizadora**

Se dijo en el apartado anterior que sobre todo a partir de la demanda surgida producto del aluvión inmigratorio que emerge desde los setenta, comienza a confluir un variopinto espectro de empresarios en el mercado de tierras. Dentro este grupo debe destacarse la presencia de varios inmigrantes que lograron acumular una significativa porción de capital, que luego volcarían en el negocio de la compra-venta de tierras. Uno de los más importantes integrantes -quizá el más renombrado- de este grupo fue Guillermo Lehmann, quien logró alcanzar un destacado lugar en la zona de colonias, expandiendo el núcleo de colonización

---

<sup>18</sup> Ver al respecto Djenderedjian, Julio, Bearzotti, Sílcora y Martiren, Juan Luis, 2010, *op. cit.*, cap. 4

sobre las tierras yermas del centro oeste provincial. El análisis de este caso, por haber tenido Lehmann ese lugar preponderante, y por la gran cantidad de documentación de su empresa y de su accionar público que aún se conserva, resulta de particular interés para comprender la dinámica propia del negocio de colonización agrícola en los años setenta y los tempranos ochenta.

### **3.2.1 Datos vitales y su instalación en la colonia Esperanza**

Guillermo Lehmann nació en 1840 en Sigmaringendorf (Alemania) y cumplió sus estudios secundarios en Winterthur (Suiza). Llegó a la Argentina en 1862, trayendo la representación de una casa de vinos de origen francés, cuya denominación era Guillermo Lehmann y Cía.<sup>19</sup> Luego de permanecer dos años en Buenos Aires, se estableció en la colonia Esperanza, lugar en el que asentó su base de operaciones hasta su muerte, acaecida en 1886.

En sus primeros años en Esperanza supo relacionarse con familias de la elite santafesina. En este sentido, entabló una sociedad comercial con Mariano Cabal (quien sería Gobernador de Santa Fe en 1869), que se encargaba de proveer bienes al Ejército argentino durante la Guerra del Paraguay.<sup>20</sup> A su vez, en 1868 se casó con Ángela de la Casa, quien pertenecía a una reconocida familia de la ciudad capital. A la par de su actividad comercial de carácter privado, Lehmann fue también ganando espacio en el sector público al desempeñar numerosos cargos en la colonia.<sup>21</sup> Desde el Juzgado de Paz pudo cimentar un liderazgo que luego lo llevaría a desempeñar un rol fundamental en el

---

<sup>19</sup> Imhoff, Adriana *San Guillermo, un pueblo que crece bajo el signo del trabajo*. San Guillermo, Santa Fe, s/e., 1990, p. 143. Pueden también verificarse otros datos sobre su persona en su Certificado de *vita et moribus*. Ver AGPSF, Expedientes Civiles, Año 1872, T. III, Nro. 75.

<sup>20</sup> Schobinger, J., 1957, *op. cit.*, p. 164.

<sup>21</sup> Su primer cargo importante fue el de Juez de Paz, cuya designación data del 25 de octubre de 1867. Ver AGPSF, Archivo de Gobierno, Tomo 31, Año 1867, f. 322.

funcionamiento de la Municipalidad y en la administración pública local.<sup>22</sup>

Del intercambio epistolar con altos funcionarios del Gobierno santafesino, puede inferirse a su vez la importancia que había alcanzado Lehmann como referente de la colonia a pocos años de haberse instalado en ésta.<sup>23</sup> Así, pueden encontrarse en cartas dirigidas al Ministro de Gobierno -o bien al Gobernador mismo-, recomendaciones para ciertos puestos públicos<sup>24</sup>, operaciones en contra de algunos opositores en la colonia<sup>25</sup>, opiniones sobre el funcionamiento de la Municipalidad<sup>26</sup>, entre otras cuestiones. Por otra parte, un análisis de las críticas de la oposición para con su persona refuerzan la idea del destacado lugar que Lehmann había alcanzado en el espacio político local.<sup>27</sup>

Luego de desempeñar durante varios años el puesto de Juez de Paz, también desempeñó otros cargos públicos de igual o mayor tenor, como el de Sub-Delegado de Policía, Escribano Público y Presidente del Concejo Deliberativo de la Municipalidad. Incluso llegó a ser designado “Encargado de la Inmigración Europea en la República

---

<sup>22</sup> Durante buena parte de 1868 se registra su presencia en carácter de Presidente de las sesiones de la Municipalidad de Esperanza, debido a que ejercía el cargo de Juez de Paz. Luego esto cambia, al elegir la misma Corporación a su titular, entre los miembros de su propio seno. Ver Concejo Municipal de Esperanza, Libro de Sesiones 1861-72, fs. 274 y ss.

<sup>23</sup> Ver, entre otros, el digesto municipal de Esperanza, en el cual pueden apreciarse las gestiones llevadas a cabo por Lehmann en relación a la Municipalidad. Municipalidad de Esperanza, *Digesto Municipal*, Tomo I (1861-1906), Esperanza, Editorial Belgrano, 1955.

<sup>24</sup> Algunos ejemplos en: AGPSF, Archivo de Gobierno, Tomo 34, Año 1869, f. 1138; *Ibid.*, Tomo 35, Año 1870-71, f. 1048; *Ibid.*, Tomo 36, Año 1871, f. 1387.

<sup>25</sup> Ver AGPSF, Archivo de Gobierno, Tomo 34, Año 1869, fs. 1144 y ss.

<sup>26</sup> AGPSF, Archivo de Gobierno, Tomo 32, Año 1868, Nro. 13, “Notas de los Jueces de Paz de esta Provincia”.

<sup>27</sup> Ver AGPSF, Archivo de Gobierno, Tomo 36, Año 1871, fs. 1778 y ss.

Argentina”<sup>28</sup>, el cual tenía por misión ofrecer colaboración para suministrar noticias, publicaciones y documentos relativos a la inmigración, agricultura y comercio en las colonias.<sup>29</sup>

Otra herramienta utilizada por Lehmann -con fines comerciales, sociales y políticos- que también le fue funcional para posicionarse en el ámbito de las colonias fue la prensa periódica. A partir de 1878 comenzó la edición una publicación semanal que habría de tener gran difusión en muchos centros agrícolas de la provincia, “El Colono del Oeste”<sup>30</sup>. En el plano comercial, no sólo se encargaba de promocionar sus negocios en el mercado de tierras, sino que además promocionaba su destilatorio de bebidas.<sup>31</sup> También lo utilizaba para difundir novedades sobre tecnología, mecanización, semillas, eventos agrícolas, entre otras noticias que pudieran ser de interés para el agricultor.

---

<sup>28</sup> En El Colono del Oeste se publicó una copia del decreto presidencial que lo nombraba en tal cargo. Ver El Colono del Oeste, Esperanza, 03 de octubre de 1885.

<sup>29</sup> Bianchi de Terragni, Adelina, *Historia de Rafaela 1881-1940*, Santa Fe, Librería y editorial Colmegna, 1971, p. 191; Según Schobinger, Lehmann supo utilizar este cargo para atraer a muchos inmigrantes para poblar sus colonias, sobre todo italianos del norte. Ver Schobinger, J., 1957, *op. cit.*, p. 164

<sup>30</sup> El periódico se publicó aproximadamente entre 1878 a 1885 (no hay una fecha confiable acerca de cuándo se dejó de editar). Según el editor, se trataba de un “*semanario agrícola, industrial, comercial y ardiente defensor de los intereses generales de las colonias*”. Diario El Colono del Oeste, Esperanza, 15 de marzo de 1879.

<sup>31</sup> Sobre el Destilatorio de Lehmann, decía el Inspector Técnico del Departamento Nacional de Agricultura en su visita a las colonias: “*Una destilería que trabaja bien es la fundada en 1878 por el Sr. Lehmann... Esta fábrica emplea de treinta a cuarenta hombres, los cuales ganan de veinte a veinticinco nacionales por mes. Las materias primas consisten en cereales y otras farináceas, y la cantidad empleada alcanza a 2.400.000 libras, los cuales dan un producto anual de 480.000 litros de aguardiente rectificado, que se exporta a Rosario, Buenos Aires y las otras colonias. Un corral de cerdos permite utilizar los residuos para la mantención de mil quinientos de estos animales.*” En *Boletín del Departamento Nacional de Agricultura*, Año VII, Tomo VIII, 1884, p. 59.

Asimismo, muchos de sus artículos tenían una fuerte connotación política, producto de la lucha facciosa existente dentro de la colonia. Estas disidencias con grupos opositores encontraban su contrapartida en otro semanario esperancino, *El Serrucho*,<sup>32</sup> cuyas diatribas contra la figura de Lehmann eran contantes: denunciaban fraudes en las elecciones, malos manejos en las cuentas públicas, manejo abusivo de poder, tráfico de influencias, entre otras cuestiones.

Por otra parte, el liderazgo de Lehmann en la colonia no sólo tuvo aristas políticas y comerciales, sino que también supo plasmarse en las prácticas de sociabilidad. En este sentido, puede mencionarse su participación en calidad de Presidente Honorario de la “Sociedad Italiana de Socorro y Fomento”<sup>33</sup> o de la Sociedad Suiza “Guillermo Tell”.<sup>34</sup> También era muy común que oficiara de anfitrión en las visitas oficiales a las colonias, entre las cuales se destacaron las de algunos gobernadores<sup>35</sup>, y hasta la del Presidente Avellaneda.<sup>36</sup>

En fin, Lehmann logró en pocos años alcanzar una posición privilegiada en el seno de la colonia. Su relación marital con una integrante de una reconocida familia de la ciudad capital, su actuación en diversos cargos públicos y comunitarios y su trato directo con funcionarios de alto rango lo llevaron a ocupar un liderazgo muy destacado en el *Hinterland* colonial, lo cual, a nuestro entender, parece haber sido un factor fundamental en su rol empresarial.

---

<sup>32</sup> Bonaudo, Marta, Sonzogni, Élidea. y Cragnoilino, Silvia, “Discusión en torno a la participación política de los colonos santafesinos. Esperanza y San Carlos (1880-1898)”, en *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, n° 9, CEMLA, Buenos Aires, 1988, p. 316.

<sup>33</sup> Diario *El Eco del Pueblo*, Santa Fe, 04 de abril de 1876.

<sup>34</sup> AMC, “Ordenes, Propuestas, Decretos y Protestas 1875-78”, f. 123.

<sup>35</sup> Así trataba El Colono de Oeste la visita del gobernador, Simón de Iriondo: “*El domingo pasado fuimos agradablemente sorprendidos por la llegada del Sr. Gobernador de la Provincia, Dr. D. Simón de Iriondo. Serían las ocho de la noche cuando nos llamó la atención la infinidad de cohetes voladores que cual serpientes de fuego cruzaban los aires. Ellos partían de la casa del Señor Lehmann, donde se encontraba el digno huésped...*” Publicado en *El Colono del Oeste*, Esperanza, 22 de marzo de 1879.

<sup>36</sup> Ver *El Colono del Oeste*, Esperanza, 15 de noviembre de 1879.

### 3.2.2 Su inserción en el mercado de tierras

Si bien desde su llegada a Esperanza a mediados de los años sesenta, Lehmann se dedicó a una actividad meramente comercial, hacia fines de la década comenzó a insertarse tíbiamente en el negocio de la compra/venta de tierras. Si en un primer momento la demanda era “producida” por las empresas privadas de colonización, tal como vimos en el caso de Beck & Herzog, ya hacia fines de los sesenta comenzaron a crearse nuevas colonias que pasaron a nutrirse de inmigrantes llegados de Europa o bien de agricultores de otras colonias aledañas.<sup>37</sup>

En este contexto, Lehmann comenzó a realizar transacciones de tierras en la colonia Cavour, fundada unos años antes por un italiano residente en Esperanza, José Lambruschini, quien en realidad actuaba como gerente de un estanciero local, que era dueño real de esas tierras.<sup>38</sup> Aunque los siguientes pasos en el negocio de tierras no serían ya por cuenta propia, sino en sociedad con otro inmigrante alemán radicado en Esperanza, Christian Claus.<sup>39</sup> Pese a que la sociedad no

---

<sup>37</sup> El Inspector de Colonias Jonás Larguía detallaba ya en 1875 las diferentes maneras de formar colonias por parte de las empresas operantes. Ver Larguía, J., 1876, *op. cit.*, pp. 34-36. Por su parte, Guillermo Wilcken hace referencia en este sentido a la importancia de colonos anteriormente establecidos en la absorción de esta demanda: En Wilcken, Guillermo, 1873, *op. cit.*, p. 59.

<sup>38</sup> Lambruschini reconocería algunos años más tarde que pese a haber protocolizado ante notario público la compra de esas tierras para formar la colonia Cavour, él no era más que el gerente o administrador de las ventas y las cobranzas. Este caso no era raro; luego de la guerra con el Paraguay y la expansión económica que ésta trajo sobre el núcleo de colonias, muchos estancieros locales incursionaron en el negocio de la colonización, aunque en todos los casos designando a un gerente que habitaba en las colonias y que, por una comisión preestablecida, se encargaba generalmente de la conseguir la demanda, realizar los cobros y hacer el seguimiento diario de las operaciones. Entre estos operadores, pueden destacarse, entre otros, a Santiago Denner, a Manuel Nickisch, a Juan Diderico Meier o a Santiago Senn.

<sup>39</sup> Claus, de manera similar a Lehmann, logró acumular una fortuna considerable en el negocio de compra-venta de tierras, aunque también se

prosperó (fue disuelta dos años más tarde, en 1877), Lehmann y Claus emprendieron la fundación de las colonias Pilar y Nuevo Torino, en tierras compradas a Mariano Cabal, ex socio comercial de Lehmann y propietario de grandes extensiones en la provincia.

Tanto en la compra de lotes de Cavour como de Pilar y Nuevo Torino -ya sea por cuenta propia o en sociedad-, Lehmann mantuvo una estrecha vinculación con grandes propietarios pertenecientes a la elite capitalina y muchas veces ocupantes de importantes cargos públicos (Larguía, Cabal, Iriondo, Iturraspe, entre otros).<sup>40</sup> Aventuramos, en este sentido, que esta relación fue vital en la financiación de las compras de tierras realizadas con Lehmann. No obstante, el fondo territorial sobre el que operará desde 1880 se reforzará a través de su relación con empresarios bonaerenses propietarios de grandes extensiones de tierras hacia el oeste de la ciudad de Santa Fe, logrando la formación de más de 15 colonias hasta 1886.

### 3.2.3 La empresa colonizadora: estructura y dinámica

La Empresa Colonizadora Guillermo Lehmann como organización formal y estructurada comenzaría a consolidarse a fines de la década del setenta, cuando el fondo territorial que pasaría a manejar Lehmann adquirió una dimensión más considerable.<sup>41</sup> Aunque su operatoria en el mercado había comenzado mucho tiempo antes, la información disponible sobre la empresa en el AHMR permite suponer que la misma había consolidado una estructura formal en los años mencionados. Es probable que este considerable aumento de los terrenos a colonizar haya generado en Lehmann la necesidad de

---

dedicó a otras actividades, como la construcción de puentes y la molienda de trigo. Ver al respecto Hülsberg, Hugo, *Historia de Progreso, nuestro pueblo santafesino*, Buenos Aires, Cogtal Talleres Gráficos, 2003, pp.110-126.

<sup>40</sup> Sonzogni, Élida, 1996, *op. cit.*, p. 263.

<sup>41</sup> Con la incorporación de los empresarios bonaerenses al negocio, Lehmann pasó a manejar un fondo de casi 40 leguas cuadradas (aproximadamente unas 100.000 has).

estructurar su negocio de manera mucho más organizada. La posibilidad de otorgarle un andamiaje institucional a su firma inmobiliaria le permitiría mayor eficacia en el manejo de los planteles de tierras, de sus operaciones financieras y crediticias y en la generación de la demanda para sus colonias.

No obstante, la empresa siempre llevó marcada su propia impronta: una estructura claramente paternalista y verticalizada, que generaba que las principales decisiones sobre la compra-venta de tierras pasaran por la decisión del propio Lehmann. Otro aspecto central de la empresa, como es el caso del manejo de los libros contables, era en varios casos realizado por el propio Lehmann, al menos hasta 1881, lo cual sugiere un excesivo celo en este sentido.<sup>42</sup> Pero con la progresiva expansión de las tierras disponibles para la venta, la estructura de la empresa también comenzaría a extenderse. La colonia Esperanza pasaría a ser el centro de operaciones, y se destacaría la existencia de representantes en distintas colonias: Pilar, Rafaela, Susana y Lehmann.<sup>43</sup> Este equipo a su vez estaba mayormente constituido por suizos y alemanes relacionados con los orígenes de Esperanza y San Carlos: Juan Stoessel, Alberto Hugentobler, Valentín Kaiser, Federico Maurer, Pedro Pfeiffer.<sup>44</sup> Dada la estructura de la empresa, probablemente estas personas hayan sido de extrema confianza para Lehmann. Esto parece tomar fuerza si se tiene en cuenta que un tiempo antes de su muerte, Lehmann firmó un poder a Stoessel y Hugentobler para que operen en su nombre.<sup>45</sup> Las funciones de estos agentes no sólo se limitaban a canalizar la demanda hacia las tierras de la empresa, sino que también se encargaban de tareas técnicas, como por ejemplo las de

---

<sup>42</sup> Es de destacar que el libro Mayor que incluye las cuentas de las colonias Pilar y Nuevo Torino, en gran cantidad de fojas, tiene anotaciones del mismo empresario.

<sup>43</sup> Así se desprende de un Folleto impreso por la Empresa, disponible en AHMR, Fondo de la Empresa Colonizadora de Guillermo Lehmann. Carpeta B10.3.2, Folio 64.

<sup>44</sup> Sonzogni, Élica, 1996, *op. cit.*, p. 279.

<sup>45</sup> Debe aclararse que es altamente probable que su muerte haya sido a causa de un suicidio, lo cual parece explicar la firma de los poderes.

reconocimiento de terrenos a venderse. En esa dinámica, sin dudas fue que Lehmann adquirió la vasta y profunda experiencia en torno a qué cultivar y cómo hacerlo en esas tierras nuevas, lo cual fue un valor agregado excepcional para el éxito de sus emprendimientos.

Otra tarea encargada a sus agentes era la organización formal e institucional de las colonias recientemente fundadas. Es así que hasta tanto los colonos no tuviesen una base institucional propia (léase una Comisión de Progreso Local o bien una corporación Municipal), sería la misma empresa la que se encargaría de ejercer las funciones institucionales. Generalmente se buscaba el nombramiento de un Juez de Paz, tramitado por Lehmann en persona ante funcionarios provinciales, que en muchos casos recaía en agentes de la misma empresa.<sup>46</sup> Esto era fundamental no sólo a los fines del orden administrativo de la colonia, sino también en pos de los intereses de la empresa a la hora de regular las relaciones comerciales con los colonos. Como veremos más adelante, este aspecto jugaba un papel clave en su negocio.

Más allá del plano gerencial, la empresa contaba con otro conjunto de agentes que se encargaban de las cuestiones de publicidad, tanto en la zona de colonias o como también en ciudades europeas. Quienes ejercían estas funciones a nivel local eran, generalmente, colonos que habían adquirido parcelas a la empresa.<sup>47</sup> Este tipo de publicidad encontraba también en El Colono del Oeste, tal como dijimos antes, una herramienta eficaz.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> El mismo Valentín Kaiser, por ejemplo, era el Juez de Paz de la colonia Pilar. Ver El Colono del Oeste, Esperanza, 12 de marzo de 1881.

<sup>47</sup> Sonzogni, Élidea. (1996), p.279.

<sup>48</sup> Un ejemplo de ello se ve en la siguiente publicidad: “3.200 *concesiones para venderse. Habiendo resuelto los Quintana, Saguier y Egusquiza colonizar sus campos, situados al lado de las colonias Pilar y Felicia, se ofrece en venta tres mil doscientas concesiones de terreno, por su fertilidad, el más a propósito que para la agricultura posee la Provincia. Por más pormenores, así como para tratar, concurrir a casa de Guillermo Lehmann. Colonia Esperanza.*” En el mismo ejemplar, se encuentra otra publicidad que promociona la venta de terrenos en las nuevas colonias de Aurelia y Susana,

De todos modos, si bien la empresa parece haber diagramado su estructura en varios puntos del *Hinterland* colonial para hacer frente a la continua expansión de los planteles de tierras sobre las que operaba Lehmann, la misma nunca dejó de caracterizarse por su verticalismo en la toma de decisiones. Podría decirse que Lehmann pudo adicionar un brazo institucional a su rol empresario debido a la expansión del negocio, sin perder el control del mismo. Aunque no debe dejar de remarcar que operaba en un “eje” de tierras relativamente cercano a Esperanza, y hacia el oeste, sin aventurarse más lejos, lo que le permitía controlar físicamente de cerca los emprendimientos.

### 3.2.4 Estrategias desplegadas

Según Chandler, la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.<sup>49</sup> En este sentido, como hemos adelantado ya, Lehmann supo utilizar variadas estrategias durante su accionar como empresario de tierras, aunque muchas de éstas no estuvieron directamente relacionadas con este rubro.

Un primer paso en esta dirección radicó en la conexión que supo establecer con miembros de la élite santafesina. Así, la sociedad comercial con Cabal y el vínculo conyugal con Ángela de la Casa le permitieron acceder a un reducto privilegiado del escenario político y económico santafesino. A partir de ello, comenzó a canalizar esas ventajas hacia el sector público, lo que le permitió ejercer diversos cargos que lo llevaron a consolidar una importante posición en la colonia Esperanza. Más allá de su interés en la construcción de un liderazgo local, éste parece haber sido un eficiente instrumento para afianzar su ingreso y permanencia en el mercado de tierras. Ya devenido en empresario, las estrategias no pasaron estrictamente por

---

remitiendo las consultas en este caso a otro agente de la empresa, Valentín Kaiser. En El Colono del Oeste, Esperanza, 12 de marzo de 1881.

<sup>49</sup> Chandler, Alfred, *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., M.I.T. Press, 1962, p. 13.

cimentar su red de relaciones con personajes de la elite, sino que muchas buscaron lograr un crecimiento y una posterior consolidación en el negocio.

Una de las tempranas estrategias en sus primeros pasos como empresario fue la búsqueda de socios o inversores que le permitieran acceder a porciones considerables de tierras a colonizar. Si bien sus operaciones en Cavour fueron por cuenta propia, desde 1875 encontraría nuevos socios o accionistas que le permitieron operar sobre superficies marcadamente extensas. Aunque en este punto se advierten también ciertas modificaciones diagramadas a partir de la propia experiencia en el negocio, ya que una fallida sociedad con Claus genera un cambio en las formas de asociación, operando desde ese momento directamente con inversores o grandes propietarios.

Más allá de las estrategias dirigidas a conseguir nuevos planteles de tierras, otra ventaja competitiva que Lehmann supo utilizar fue su *know-how* en cuestiones técnicas sobre tierras y agricultura. En lo que respecta a asuntos meramente agrícolas, fue continuo su interés por implementar y difundir los avances en ciertos aspectos, como calidad de semillas, nuevos cultivos, lucha contra la langosta y mecanización agrícola.<sup>50</sup>

Y en referencia al conocimiento de las tierras (en términos de calidad edafológica, cantidad de precipitaciones, cercanía con vías de comunicación y con líneas de frontera, entre otras variables), Lehmann también buscó capitalizar ciertas ventajas competitivas. Por un lado, contaba –como ya mencionamos– con un staff técnico que se encargaba de analizar las parcelas a colonizar. Aunque por otra parte el mismo Lehmann también realizaba su propio análisis, desechando así los terrenos que consideraba poco aptos para parcelar por diferentes razones, entre las cuales adquiriría crucial importancia la cercanía con los

---

<sup>50</sup> En *El Colono del Oeste* publicaba frecuentemente artículos dedicados a los avances en maquinarias agrícolas. Ver, por ejemplo, los siguientes ejemplares: 10/05/1879, 17/05/1879 y 11/10/1879. Ver también sus cartas sobre nuevas semillas, cultivos y langostas en el *Boletín del Departamento Nacional de Agricultura*, Año III, Tomo IV 1880, pp. 16-17 y 241.

mercados y sobre todo con la sede central de la empresa colonizadora, Esperanza.<sup>51</sup>

A este respecto, deben agregarse otros aspectos no menos interesantes, que tienen que ver con el manejo de las colonias recientemente creadas o bien en las parcelas a colonizar. A la par de la subdivisión de tierras y de la instalación de los colonos, Lehmann buscaba anexar de la mejor manera a esos nuevos planteles productivos a las colonias ya consolidadas. Este propósito se traducía en la creación del correspondiente centro urbano y de adecuadas –aunque en sus orígenes, primitivas- vías de comunicación. En cuanto al centro urbano, Lehmann lo creía indispensable tanto para el asiento de autoridades como para el comercio, la educación y las prácticas religiosas. A la base institucional de la colonia se agregaban, a su vez, otros recaudos menos formales, tendientes a mantener la seguridad en la misma. En consecuencia, puso en práctica el principio de la defensa armada, ya que la cercanía de las nuevas colonias con las últimas líneas de frontera facilitaba tanto los ataques indígenas como el bandolerismo rural.<sup>52</sup>

El fomento del comercio también era un factor elemental para consolidar un mercado en la colonia, a tal punto que Lehmann llegó a utilizar incentivos materiales en pos de ese objetivo.<sup>53</sup> Entendemos, en este sentido, que ésta fue otra estrategia utilizada para el desarrollo de su negocio inmobiliario. La valorización del centro urbano, le generaría importantes utilidades en la venta de los solares. También lo fue, a nuestro entender, el armado del andamiaje institucional de las colonias y sobre todo la influencia que tuvo Lehmann en el nombramiento de los jueces de paz, para asegurarse así cuestiones relacionadas con la actividad comercial de la empresa. Ergo, el control judicial y político de

---

<sup>51</sup> Ver frases de su copiadore de cartas, en Bianchi de Terragni, Adelina, 1971, Bianchi de Terragni, Adelina, *Historia de Rafaela 1881-1940*, Santa Fe, Librería y editorial Colmegna, 1971., pp. 172-3.

<sup>52</sup> Sonzongi, Élida, 1996, op. cit., p. 281.

<sup>53</sup> “*Conviene que haya una casa de negocio en aquella colonia para los habitantes y más todavía, al comerciante que se establezca primero, no hay inconveniente entonces, en cederle gratis, un solar en la misma plaza.*” Citado de Bianchi de Terragni, Adelina, 1971, op. cit., p. 166.

la nueva colonia pasaría a ser clave en el desarrollo del negocio, pues permitía generar un estricto seguimiento de diferentes variables: traspaso de concesiones, cumplimiento de condiciones del contrato, control de abandonos de parcelas, entre otras.<sup>54</sup>

Las vías de comunicación, por su parte, también eran indispensables para el éxito de la colonia. El transporte de la producción agrícola, la provisión de bienes para el comercio, la necesidad de control por parte de la empresa e incluso la valorización de las tierras, eran cuestiones que quedaban directamente atadas a la posibilidad de contar con vías de comunicación adecuadas. Y en este punto, la llegada de las vías férreas o la cercanía de la colonia a alguna estación de ferrocarril resultaba esencial para los intereses de la empresa.<sup>55</sup>

Por último, también deben remarcarse sus estrategias destinadas a conseguir o a encauzar la demanda de tierras hacia sus propias colonias. A este respecto, entre otras cosas una cercana relación al entonces Presidente Roca le permitió ejercer el ya mencionado cargo de Encargado de la Inmigración Europea en la República Argentina, desde el cual fomentó una política de financiación de pasajes, que le permitió captar una importante masa de inmigrantes italianos que posteriormente instalaría en sus colonias. Por una parte, arregló con las

---

<sup>54</sup> Ver AHMR. Fondo de la Empresa Colonizadora de Guillermo Lehmann. Carpeta B10.3.2, f. 63.

<sup>55</sup> Las gestiones de Lehmann para la construcción del Ferrocarril a las Colonias fueron intensas. Finalmente este medio de transporte llegó a Esperanza el 1 de enero de 1885, a la colonia Pilar el 1 de marzo y a la colonia Lehmann el 1 de julio, completando así 100 kms. Esta línea, que luego se continuaría hacia Santiago del Estero, generará importantes beneficios a las colonias del Oeste. Ver Carrasco, Gabriel, 1886, Carrasco, Gabriel, *Descripción geográfica y estadística de la Provincia de Santa-Fé*, 4ª Ed., Buenos Aires, Stiller & Laass, 1886, p. 183.

compañías de navegación el precio de los pasajes<sup>56</sup>, y por otra ofició de fiador en muchos casos.<sup>57</sup>

### **3.2.5 Un análisis de los resultados en el período inicial de su operatoria: Pilar y Nuevo Torino**

El análisis de los Libros de Contabilidad nos permite abordar -a partir de una perspectiva micro- el funcionamiento de la empresa colonizadora en el mercado de tierras desde múltiples variables: superficies, precios, crédito, interés, plazos, medios de pago, entre otras. Habida cuenta de que el presente apartado busca entender la inserción de Lehmann en este mercado a partir de su operatoria y sus estrategias, intentaremos analizar el funcionamiento de la empresa en una de sus primeras áreas de colonización: Pilar y Nuevo Torino. Para ello elaboramos un universo que comprende 46 cuentas completas de los colonos que adquirieron parcelas allí.<sup>58</sup>

Las tierras de Pilar y Nuevo Torino fueron compradas en parte a Mariano Cabal en 1875 y luego Agustín Cabal en los años 1876 y 1877.<sup>59</sup> De acuerdo a los datos existentes en estos Libros (referidos exclusivamente a las operaciones con Agustín Cabal), el monto pagado por cada concesión de 20 cuadras fue, en promedio, de \$oro 143. La

---

<sup>56</sup> Ver *La Tribuna Nacional*, Buenos Aires, 31 de mayo de 1886.

<sup>57</sup> “*El Presidente de la República autorizó al rico colonizador Dn. Guillermo Lehmann para que se sirviera de fiador en la sucursal del Banco Nacional en la Esperanza a los colonos que quieran tomar préstamos para hacer venir parientes o amigos. El Sr. Lehmann ha dado fianza por la suma de treinta mil pesos nacionales. Hoy el ensayo ha dado espléndidos resultados. Ya se han mandado dar pasajes a más de 600 colonos. Ningún dinero mejor colocado!*” En Fíguro, Buenos Aires, 17 de Julio de 1885.

<sup>58</sup> Se eligieron estas 46 cuentas porque contienen datos completos de las operaciones llevadas a cabo durante todo período estudiado, sin interrupciones. Se trata de cuentas extraídas de dos libros continuados y abarcan las primeras compras de parcelas en 1875-76 y todos los movimientos que tuvieron las mismas hasta enero de 1884).

<sup>59</sup> Ver AHMR, Fondo Empresa Colonizadora Guillermo Lehmann, Libro Mayor 1877-1880, f. 3.

mayor parte de las mismas fueron al contado o cancelando un préstamo anterior efectuado por Lehmann a Cabal. La dinámica de las ventas de la empresa en los años que abarcan los Libros de Contabilidad analizados no muestra grandes variaciones en los precios, ni en el interés, ni tampoco en los plazos de pago. Todas las cuentas comprendidas en el universo elegido implicaban plazos de pago de 3 años (1/3 por año), con un interés anual del 8% en plazos regulares y del 12% para plazos vencidos, además de tres meses de gracia a partir del momento de celebrarse el contrato.

Las concesiones o parcelas de tierra tienen una superficie de 20 cuadras cuadradas (33 hectáreas) y sus precios oscilaban entre los \$oro 150 y \$oro 260. La mayoría de las ventas eran de dos, tres y cuatro parcelas en conjunto, llegando en algún caso aislado a seis, ocho o diez.<sup>60</sup> De este modo la diferencia obtenida por Lehmann entre los precios de compra y los de ventas de tierras oscilaba en torno al 30%. Puede aventurarse entonces que los potenciales beneficios obtenidos residían por un lado en la diferencia de compra/venta; y por otro, quizá con un margen más marcado, en el cobro de intereses, que se irían acumulando progresivamente en los primeros años (1877-80) debido a la falta de pago.<sup>61</sup> No obstante, debe tenerse en cuenta que buena parte

---

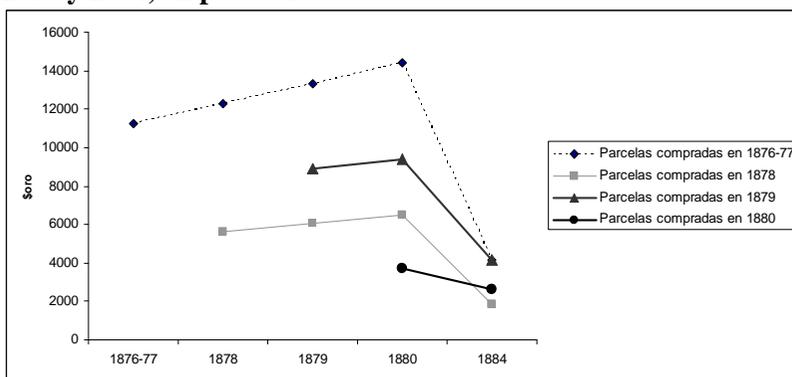
<sup>60</sup> La diferencia entre el precio de compra a Agustín Cabal y el de venta a los colonos no es muy amplia. Para graficar esto tomamos como ejemplo la cuenta del colono Juan Bonaveri, quien compra en marzo de 1877 dos concesiones en Nuevo Torino, a \$oro 204 cada parcela. Esas mismas concesiones habían sido compradas por Lehmann a Cabal un año antes a un \$oro 148 cada una. Esto demuestra que la diferencia de compra/venta es de \$oro 55,5, no necesariamente amplia si se tiene en cuenta que los intereses comienzan a correr desde marzo de 1877. A su vez, entre 1877 y 1880, Lehmann sólo recibirá un pago de \$oro 66. Ver AHMR, Empresa Colonizadora Guillermo Lehmann, Libro Mayor 1877-1880, f. 289.

<sup>61</sup> Un ejemplo de la progresión del interés sobre las deudas regulares y vencidas es el siguiente: Sobre un saldo de \$oro 500 pagaderos por tercios a 3 años corría un interés del 8% para plazos regulares y de un 12% para los tercios vencidos. En consecuencia, el primer año la deuda aumentaría un 8% (alcanzando los \$oro 540). Al no pagar, el segundo año se cobraría el 12% del tercio del saldo inicial más los \$oro 40 correspondientes al interés anterior

de ese capital recién pasaría a recuperarse a partir de 1880, aún cuando sobre éste seguían corriendo los intereses.

Como puede verse en el siguiente gráfico, los porcentajes de pago de saldos deudores existentes entre 1876 y 1880 fueron muy bajos. Sólo 8 de 24 colonos pagaron alguna parte de la deuda inicial en esos años, y en todos los casos los montos fueron poco considerables.

### Gráfico Nro. 2 - Progresión de la deuda total de los colonos entre 1876 y 1884, en pesos oro



Fuente: Elaboración propia en base a los siguientes documentos: Libro Mayor 1877-80 y Libro Mayor-Diario 1880-84, AHMR, Fondo Empresa Colonizadora Guillermo Lehmann

No parece haber una razón concreta que explique este creciente incumplimiento en esos primeros años. Es muy probable que las dificultades iniciales producto de la puesta en producción de esos

(\$oro 166,66 + \$oro 40 = \$oro 24,8). Asimismo, ese año también devengaba el 8% sobre el segundo tercio que vencía y el tercer tercio que restaba pagarse (igual a \$oro 26,66), a lo que se sumaba el devengamiento del 12% sobre los dos tercios vencidos más todos los intereses acumulados (\$oro 333,33 + \$oro 40 + \$oro 24,8 + \$oro 26,66 = \$oro 50,97). Luego, se devengaba nuevamente el 8% sobre el tercer tercio de la deuda (\$oro 13,33). En suma, si el colono no había cancelado ningún saldo, la deuda total a los tres años alcanzaría la cifra de \$oro 642,43.

nuevos planteles sea un esbozo de respuesta. La adaptación a las nuevas tierras, los gastos que ello conllevaba, posibles bajos rindes iniciales<sup>62</sup>, o quizá la compra de maquinarias, semillas y otros bienes de capital, entre otras razones, pudieron haber afectado la capacidad de pago de estos productores. No obstante, esta progresión había comenzado a desacelerarse a partir de 1880, cuando los flujos de pago se volvieron considerables. Si bien había bajado el monto de operaciones de venta, también había disminuido la morosidad, por lo que la incidencia del interés era muchísimo menor. De todos modos, de aquí se desprende otra estrategia, de índole comercial: su *modus operandi* planteaba la necesidad de mantener las tierras produciendo en forma permanente, esto es, aplicar una política de tolerancia para que ello le permitiese un ingreso fijo de dinero de dinero por amortización de intereses, que destinaba a ampliar su base de operaciones. En este sentido, el éxito futuro de la colonia no sólo le reportaría los reembolsos por cancelaciones de capital, sino también aumentaría el valor de las futuras concesiones.

No obstante, para mantener esa política, el empresario debió de obtener de otras fuentes el capital líquido necesario para operar y soportar así el largo período de desfase entre el desembolso inicial y el recupero de la inversión. A este respecto, debe hacerse referencia a un factor fundamental para la captación de fondos líquidos que permitieran alimentar el negocio inmobiliario. Esto se logró con otros emprendimientos industriales que captaban materia prima de las colonias: centros de acopio y procesamiento de trigo y el ya mencionado destilatorio de bebidas. Estos establecimientos le permitían obtener saldos en cereales (trigo para el molino; cebada y maíz, mayormente, para el destilatorio), y además la posibilidad de llevar a cabo un negocio paralelo, el de la comercialización de esos productos

---

<sup>62</sup> Según un Informe de Colonias de 1878, publicado en el Boletín del Departamento Nacional de Agricultura, en la colonia Pilar el trigo rindió unos 720 kilos por cuadra en promedio, mientras que en Nuevo Torino fue algo superior, promediando los 900 kilos por cuadra. En *Boletín del Departamento Nacional de Agricultura*, Año II, Tomo III, 1879, pp. 70-79

en las diferentes colonias sobre las que tenía influencia.<sup>63</sup> Con el aumento de los flujos de pagos a partir del ochenta, esta dinámica adquirió una importancia mucho mayor. Lo mismo debe decirse del aceptado mecanismo de relación que Lehmann tenía en este sentido con otros molineros y acopiadores de la zona (Pittier, Iturraspe, Terragni, Crespo, In-Aebnit, entre otros), cuyos vales de trigo eran aceptados como medios de pago, atemperando de esa manera los efectos de la falta de metálico en la zona de colonias y disminuyendo el riesgo propio del negocio inmobiliario, asegurándose ergo los cobros por parte de los colonos.

Justamente, uno de los aspectos en que puede verificarse este planteo es en el análisis de los medios de pago. Particularmente tres son los instrumentos que recibía y utilizaba Lehmann: el dinero en billetes, cereales u otros productos agrícolas y vales de pago. Con respecto al dinero, de los Libros de Contabilidad se desprende que la empresa aceptaba billetes de diferentes emisores y, por tanto, de cotización desigual, ya que los ajustes de cambio a pesos bolivianos en billetes en los asientos contables varían sus porcentajes entre el 12 y el 19%.<sup>64</sup> Éste era el principal medio de pago, sobre todo a partir de 1880. En cuanto a los cereales, el más utilizado era el trigo, seguido por el maíz y la cebada. La mayor parte de las entregas de trigo se hacían al molino de Cavour y a otros molinos de la zona. El maíz y la cebada se destinaban mayormente al Destilatorio a Vapor, al igual que la fruta (en

---

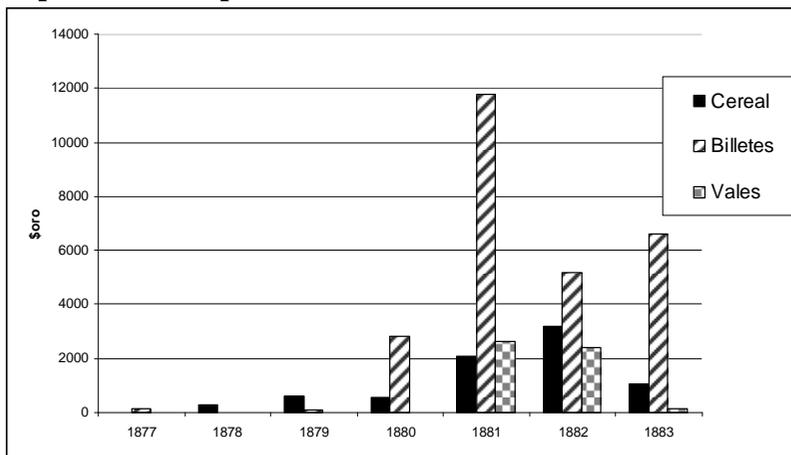
<sup>63</sup> En algunos de sus asientos contables figura la venta de distintos brebajes a comerciantes de la zona. Por ejemplo, en la Cuenta Lorenzone y Ferrari, figuran entregas de coñac y “doble aguardiente” por \$oro 14. AHMR, Empresa Colonizadora Guillermo Lehmann, Libro Mayor 1877-1880, f. 170. No obstante, también existe en el AHMR un libro de contabilidad específico del Destilatorio el cual no hemos analizado todavía.

<sup>64</sup> Debe destacarse que en la segunda mitad de la década de 1870, los billetes basados en fondos de pesos plata boliviana emitidos por el Banco Provincial tuvieron una fuerte depreciación con respecto al metálico, de ahí que nuestros cálculos se realizaron en primer lugar, en metálico boliviano, y luego se pasaron a pesos oro, utilizando la conversión mensual de los libros de contabilidad de la empresa.

algún caso utilizada como medio de pago). Y en lo que respecta a los vales de pago -títulos de crédito por entregas de trigo u otros cereales- también eran aceptados por la empresa. Como se desprende del Gráfico Nro 3, la mayor parte de los pagos se realizó en billetes, y en menor medida en trigo y vales.

Asimismo, en este gráfico se puede ver el considerable aumento en los flujos de pago que se inicia en 1880 y se consolida en el trienio siguiente. De todos modos, es menester advertir que los billetes sin duda eran obtenidos por los colonos en sus ventas de trigo a otros molinos o acopiadores.

**Gráfico Nro. 3 - Montos nominales de valores recibidos por la empresa en concepto de cancelación de deudas**



Fuente: Elaboración propia en base a los siguientes documentos: Libro Mayor 1877-80 y Libro Mayor-Diario 1880-84, AHMR, Fondo Empresa Colonizadora Guillermo Lehmann.

Aquí se ve la importancia que adquiriría la relación comercial con los demás molineros, sobre todo porque facilitaba los mecanismos de pago, esenciales para seguir financiando el negocio inmobiliario, que dependía en gran medida de la financiación a plazo, y así disminuir el riesgo inherente al mismo. También se deduce de este auge la

consolidación de un mercado productivo en estas dos colonias, ya que tanto la superficie sembrada como la cantidad de maquinaria agrícola tuvieron una fuerte alza en esos años.<sup>65</sup>

Por último, vale destacar también otra cuestión de central importancia en el negocio inmobiliario: la reventa y la transferencia de las parcelas abandonadas y/o devueltas. En este sentido, la transferencia de los créditos no cancelados a otros colonos fue un factor elemental para la continuación de la empresa. Ergo, es común encontrar que las reventas no resultaren demasiado onerosas para los colonos, ya que para el negocio, era menester mantener la parcela ocupada y en continua producción. Esto se vuelve particularmente importante en los años iniciales de las dos colonias, cuando existían bajos niveles de cancelación de deuda. La posibilidad de transferir el crédito (más los intereses devengados) dejado por el colono que abandonaba la concesión era la mejor opción para Lehmann. Una nueva venta en esos años iniciales rendía menos dividendos, ya que se perderían los intereses que el crédito anterior había acumulado.

#### **4. Consideraciones finales**

Hemos recorrido, a lo largo del presente trabajo, la inserción y las estrategias de dos tipos de empresas en el negocio de la colonización de la provincia de Santa Fe, durante dos períodos diferentes. Por un lado, se analizó el accionar de la empresa de colonización Beck & Herzog, una de las pioneras en el proceso de formación de colonias en la provincia, al establecer San Carlos en 1858.

---

<sup>65</sup> Entre otros datos, debe resaltarse que Pilar pasó de 142 hectáreas sembradas con trigo en 1878 a 10.020 en 1881. En el mismo período de tiempo, la cantidad de bueyes pasó de 12 a 500 y los arados pasaron de 25 a 400. Datos tomados de Departamento nacional de Agricultura, “Informe del Inspector de Colonias de la Provincia de Santa Fe en 1878”, en *Boletín del Departamento Nacional de Agricultura*, Año II, Tomo III, 1879, pp. 70-79; y Aragón, Agustín, *Memoria presentada por el Inspector de Colonias de la Provincia correspondiente al año 1881*, Rosario, Imp. de El Independiente, 1882.

Básicamente buscamos utilizar dos conceptos de la Historia de Empresas, las estrategias empresariales y la estructura de la firma, para analizar el accionar de dos protagonistas del negocio colonizador durante las tres primeras décadas del proceso. Se intentó mostrar de este modo cómo la empresa, a pesar de haber planificado al detalle la implantación de esta colonia, no pudo alcanzar los resultados financieros a corto plazo. He aquí seguramente uno de los pocos errores cometidos por el administrador, esto es, un fallo importante en el cálculo de las condiciones de producción y de los rendimientos esperados. Pese al constante apoyo técnico y financiero de la empresa a los colonos instalados, los rendimientos y las devoluciones de capital ni siquiera fueron suficientes para cubrir un tercio del capital invertido en el lustro que duró la empresa. Con ello parece quedar demostrado que el negocio de la colonización, pese a la abundancia y por ende el bajísimo costo del factor tierra, era más complejo de lo que parece a simple vista.

Esta idea quedó reflejada en el análisis del segundo caso, aun cuando se trataba de una coyuntura diferente, luego de la expansión económica de mediados de los sesenta y con el know-how ya adquirido por las tres colonias primigenias como un factor importante a la hora de embarcarse en el negocio. De este modo, debido a la excelente documentación que se conserva al respecto de Guillermo Lehmann, el análisis fue más profundo. En un primer lugar abordamos desde una perspectiva macro diferentes aspectos de su vida pública y privada que lo llevaron a insertarse en este mercado. Buscamos mostrar cómo fue su posicionamiento local y su capacidad de relación con variados personajes de la élite provincial y nacional. A partir de allí, se vio cómo éste pudo cimentar una serie de condiciones que lo llevaron a emprender un trillado camino en el mercado de tierras. Las estrategias generales fueron múltiples y variadas, desde aquellas que indirectamente lo beneficiaron (como la construcción de su liderazgo local y su acceso a sectores privilegiados del terreno provincial y nacional), a otras marcadamente dirigidas a influir en el mercado.

Aunque desde un análisis micro, su operatoria en el negocio presta matices quizá más interesantes. Si bien nuestro estudio es todavía

incipiente y sólo abarca un período no escaso aunque sí menos considerable de su accionar en el mercado, el análisis del universo elegido nos permite sacar algunas conclusiones. Por una parte, podría afirmarse –aunque preliminarmente- que la diferencia de compra/venta de las parcelas no fue considerable y que no parece haber residido allí el beneficio principal (si bien formaba parte de la ganancia, pero no era probablemente la mayor parte, dados los montos crecientes de los intereses y los otros ingresos). La cuestión central en este sentido era poner en producción dicha tierra y así ir haciendo progresar el negocio inmobiliario, a partir del incremento en los flujos de pagos. Como vimos, en la primera etapa de operaciones el porcentaje de pagos fue muy bajo. Sin embargo, no parece haber habido una estrategia de expulsión de los colonos por ello, sino que, por el contrario, se buscó preservar el crédito de los mismos hasta tanto los flujos de pagos comenzaran a incrementarse. Central en este aspecto fue la transferencia de créditos para aquellas parcelas que fuesen devueltas o abandonadas o bien la renovación de los boletos de compraventa para todos aquellos colonos que no pudieron cancelar sus deudas de capital.

Otro aspecto crucial del negocio –y quizá el más importante- fue la diversificación productiva. La relación con los molineros y acopiadores de la zona y la posibilidad de contar con emprendimientos ajenos – aunque directamente relacionados con el negocio inmobiliario- le permitieron por un lado la posibilidad de asegurarse flujos de capital proveniente de la producción de sus parcelas y por otro lado diversificar el riesgo inherente a la dependencia a un único negocio. Si bien son divididas las opiniones respecto de las utilidades que le generó el Destilatorio, es indudable que fue un factor clave en su negocio. Parece quedar claro –sobre todo en la primera etapa de operaciones- que si bien el negocio de la empresa tenía un perfil inmobiliario, contaba asimismo con un marcado trasfondo comercial.

Por último, no debemos dejar de mencionar el quiebre que se da en el negocio a partir de 1880, cuando las cancelaciones de deuda en Pilar y Nuevo Torino comienzan un franco aumento, alcanzando importantes porcentajes en los años venideros. A partir de este aspecto, se puede pensar que la consolidación de un mercado en ambas colonias era ya un

hecho, idea que también es reforzada por los datos estadísticos en los informes de colonias. Esta experiencia lograda en los primeros años de su operatoria será central en el siguiente lustro, cuando pase a manejar porciones de tierra mucho más extensas. Aunque, a partir del análisis de las operaciones posteriores, la falta de crédito hipotecario aparece como un nuevo obstáculo para el desarrollo de las colonias. Esta será una variable de gran importancia para el futuro de la empresa, que intentaremos trabajar más adelante.

En resumen, pueden notarse así claramente el impacto diferencial de las estrategias sobre la viabilidad de un negocio. Si bien uno de los casos terminó fracasando, ambos muestran que las estrategias utilizadas aportaron un valor agregado que los destacó sobre el resto de los actores intervinientes. Ello sirve, además, para mostrar que algunos conceptos de la Historia de Empresas, pueden ser por demás útiles para analizar procesos de historia económica.

### **Siglas de repositorios de fuentes manuscritas**

AGPSF: Archivo General de la Provincia de Santa Fe, Santa Fe.

AMC: Archivo del Museo de la Colonización, Esperanza, Santa Fe

AHMR: Archivo Histórico Municipal, Rafaela, Santa Fe

## **Bibliografía**

Barbero, María Inés, “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas en debate en las últimas dos décadas”, en Gelman, Jorge (coord.), *La historia económica en la encrucijada*, Buenos Aires, AAHE, Prometeo, 2006.

Barbero María Inés y Rocchi, Fernando, “Cultura, sociedad, economía y nuevos sujetos de la historia: empresas y consumidores”, en Bragoni, Beatriz (Ed.), *Microanálisis. Ensayos de historiografía argentina*, Bs. As., Prometeo, 2004.

Bianchi de Terragni, Adelina, *Historia de Rafaela 1881-1940*, Santa Fe, Librería y editorial Colmegna, 1971.

Bonaudo, Marta; Sonzogni, Élide, “Estado, empresarios y colonos en pos de un proyecto de desarrollo agrario (Santa Fe, segunda mitad del siglo XIX)”, en Bonaudo, Marta y Pucciarelli, Alfredo (comps.), *La problemática agraria*, CEAL, Buenos Aires, 1991.

Bonaudo, Marta, Sonzogni, Élide y Cragnolino, Silvia, “Discusión en torno a la participación política de los colonos santafesinos. Esperanza y San Carlos (1880-1898)”, en *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, n° 9, CEMLA, Buenos Aires, 1988.

Carrasco, Gabriel, *Descripción geográfica y estadística de la Provincia de Santa-Fé*, 4ª Ed., Buenos Aires, Stillier & Laass, 1886.

-----, *La provincia de Santa Fe. Su colonización agrícola*. Buenos Aires, Imprenta Helvetia, 1894.

-----, *Intereses nacionales de la República Argentina; estudios sobre población, colonización, agricultura...*, Buenos Aires, Peuser, Jacobo, 1895.

Cervera, Manuel, *Poblaciones y Curatos*, Santa Fe, Castellví, 1939.

Coelho, Guillermo, *Memoria presentada al Excmo. Gobierno de la Provincia de Santa Fe por el señor Inspector de Colonias*. Santa Fe, Imprenta de El Eco del Pueblo, 1874.

Chandler, Alfred, *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., M.I.T. Press, 1969.

Chiaramonte, José Carlos, *Mercaderes del Litoral. Economía y sociedad en la provincia de Corrientes, primera mitad del siglo XIX*, Buenos Aires, FCE, 1991.

Dalla Corte, Gabriela, *Lealtades firmes. Redes de sociabilidad y empresas: La "Carlos Casado SA" entre la Argentina y el Chaco Paraguayo (1860-1940)*, Barcelona, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2009.

Djenderedjian, Julio, *Gringos en las pampas*, Buenos Aires, Sudamericana, 2008.

Djenderedjian, Julio, Bearzotti, Sílcora y Martiren, Juan Luis, *Historia del Capitalismo Agrario Pampeano. Expansión agrícola y colonización en la segunda mitad del siglo XIX*, 2 tomos, Buenos Aires, Teseo, 2010.

Frid, Carina, *Preludio a la Pampa Gringa*, Trabajo presentado en la Red de Estudios Rurales en abril de 2007, Instituto Ravnani.

Gallo, Ezequiel, *Agricultural Colonization and society in Argentina. The province of Santa Fe (1870-1895)*, University of Oxford, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Oxford, 1970.

-----, "Santa Fe en la segunda mitad del siglo XIX. Transformaciones en su estructura regional", en *Anuario del Instituto de Investigaciones Históricas de la Universidad Nacional del Litoral*, Nº 7, Rosario, 1965.

García, José, "Informe de la Inspección de Colonias de la Provincia de Santa-Fé, conteniendo la estadística comparativa de las mismas hasta 1880" en *Boletín Mensual del Departamento Nacional de Agricultura*, t. V, 1881, p. 161-165.

-----, "*La Pampa Gringa*", Buenos Aires, Sudamericana, 1983.

Gori, Gastón, *Familias colonizadoras. Los apuntes de Carlos Beck Bernard, 1859-61*, Santa Fe-Buenos Aires, Colmegna, 1954.

-----, "*El indio y la colonia Esperanza*", Santa Fe, Colmegna, 1972.

-----, "Diario del colonizador Enrique Vollenweider", en *Anuario Nº 3 del Instituto de Investigaciones Históricas*, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de La Educación, UNL, Rosario, 1958.

Gschwind, Juan, *Historia de San Carlos*. Instituto de Investigaciones Históricas, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Litoral, 1958.

Hülsberg, Hugo, *Historia de Progreso, nuestro pueblo santafesino*, Buenos Aires, Cotal Talleres Gráficos, 2003.

Imhoff, Adriana *San Guillermo, un pueblo que crece bajo el signo del trabajo*. San Guillermo, Santa Fe, s/e., 1990.

Larguía, Jonás, *Informe del Inspector de colonias e la Provincia de Santa Fe*. Buenos Aires, Imprenta y Litografía del “Courier de La Plata”, 1876.

Míguez, Eduardo, *Las Tierras de los ingleses en la Argentina (1870-1914)*, Buenos Aires, Editorial de Belgrano, 1985.

Municipalidad. Municipalidad de Esperanza, *Digesto Municipal*, Tomo I (1861-1906), Esperanza, Editorial Belgrano, 1955.

Oggier y Jullier, *Historia de San Jerónimo Norte*, Rosario, Apis, 1984.

Perkins, G. *Las colonias de Santa Fe: su origen, progreso y actual situación: con observaciones generales sobre la emigración a la República Argentina*, Rosario de Santa Fe, Impr. de El Ferro-Carril, 1864.

Sonzogni, Élica, “Un emprendimiento weberiano en el espacio colonial. La empresa colonizadora de Guillermo Lehmann, de Esperanza (Santa Fe, 1880-86)”, en *Anuario Escuela de Historia*, N° 17, Rosario, Universidad Nacional de Rosario, 1995-6.

Wilcken, Guillermo, *Las colonias. Informe sobre el estado actual de las colonias agrícolas de la República Argentina presentado a la Comisión Central de Inmigración por el Inspector Nacional de ellas. 1872*. Buenos Aires, Sociedad Anónima, 1873.