

El Grupo Tornquist entre la expansión y las crisis de la economía argentina en el siglo XX

Jorge Gilbert*

Este trabajo pretende dar cuenta de la historia de la Compañía Tornquist desde sus orígenes hastamediados del siglo XX. Durante ese largo período, la "Compañía" atravesó por diversas etapas, marcadas tanto por su carácter de empresa familiar, como por los ciclos económicos.

A partir de la década de 1880, muchos de los hitos de la política y la economía argentina se entrelazaron con la trayectoria de Ernesto Tornquist, pues la actividad que desarrollara en el contexto expansivo y de rápidos cambios que caracterizaran dicho período, lo convirtieron en un miembro destacado del *establishment*, banquero de importancia, y financista con gran influencia en la representación del capital extranjero, además de un poderoso industrial.

El estudio de su carrera empresarial permite aprender mucho acerca de la estrecha relación entre la elite nativa y el capital extranjero, así como entre el poder político y los dirigentes económicos, ya que a diferencia de otras experiencias contemporáneas, como las de México y Estados Unidos, no se trató aquí de un hombre de negocios con una base fuerte originada en la política. De hecho, su incorporación, iniciada en la etapa de formación del estado nacional, fue paralela a la emergencia de otros actores políticos con los que supo establecer fluidos contactos.

En casi toda América Latina, las élites se vieron igualmente obligadas a vincularse con inversores foráneos, dada la escasez de capitales y tecnología locales. En ese sentido, Tornquist fue extraordinariamente exitoso en el momento de negociar con los financistas europeos, en parte debido a sus vinculaciones locales, lo que le llevó a beneficiarse ampliamente con los flujos externos.

* UBA, Facultad de Ciencias Económicas, IIHES.

Sobre dichas bases y dadas las particulares condiciones del mercado argentino, reforzó la posición de los sectores capaces de canalizar recursos hacia el país; supo acumular un importante patrimonio y liderar uno de los principales grupos económicos de la Argentina moderna, que al momento de su muerte en 1908, tenía participación en veinticuatro sociedades con objetivos económicos bien diversos.

Una estructura de gestión consolidada permitió la continuidad de la empresa, y un crecimiento del *holding* hasta 1930, en que la crisis impactara sobre la estructura primaria exportadora argentina, y en consecuencia sobre algunos intereses del grupo, de modo diferente.

A partir de entonces, las inversiones más relevantes se centraron en aquellas industrias cuya producción se orientaba hacia el mercado interno, las que alcanzaron un importante crecimiento durante los años de la Segunda Guerra y la primera etapa del peronismo.

La dimensión temporal de este abordaje, al igual que la complejidad de intereses con los que la firma se involucrara remitieron a una visión del empresario fundador y a la formación del grupo, y a un análisis de los principales de inversión, las crisis financieras y la posterior recuperación orientada hacia el sector industrial.

La trayectoria de Ernesto Tornquist, el empresario

Ernesto nació en Buenos Aires en 1842, como séptimo y último hijo de Jorge Pedro Tornquist, hijo a su vez de alemanes, aunque nacido circunstancialmente en Baltimore, Estados Unidos. Si bien, las actividades que el hijo emprendiera no estuvieron relacionadas con los antecedentes paternos, sus datos familiares permiten conocer al grupo social de pertenencia y los condicionamientos culturales que habrían de pautarlo, pues este contexto inmediato de los individuos tiene una acción especial tanto en los procesos o niveles sociales, como sobre las personas.¹

Desde Hamburgo, donde la familia residía, Jorge partió en 1823, para intentar una actividad independiente en la región del Plata. Cinco años después, en Montevideo, y ya decidido a establecerse definitivamente, se casará con Rosa Camuso Alsina, hija de un activo comerciante español afincado en la Banda Oriental.

Aunque no acumuló gran fortuna,² fue miembro destacado de la reducida comunidad alemana local; estableció una casa importadora denominada Tornquist y Compañía que operaba en ambas márgenes del Plata; fue agente comercial de las

-
1. L. Lomnitz y M. Pérez Lizaar: "Los orígenes de la burguesía industrial en México. El caso de una familia de la ciudad de México". En Richard Morse y Jorge Hardoy (comp.), *Cultura urbana latinoamericana*, CLACSO, Biblioteca de Ciencias Sociales, Buenos Aires, 1985, p. 169.
 2. Archivo General de la Nación. Legajo 8527, 1888, Sucesión Jorge Tornquist. Fallecido en 1876, los únicos bienes que figuran en la declaratoria de herederos son tres terrenos, uno en San Isidro y los restantes en Lomas de Zamora.

Hansas de Hamburgo y Bremen; participó en la fundación de la Sociedad de Residentes Extranjeros y de la Sociedad de Protestantes Alemanes; y fue también, entre otras iniciativas, un activo promotor de la inmigración.³

De esta manera, Ernesto creció y se formó en un ámbito comercial, incorporó el idioma alemán y las pautas culturales que combinaban la influencia paterna con la tradición católica de su madre. A los trece años fue enviado a estudiar a la ciudad de Krefeld, Alemania, donde permaneció hasta 1858,⁴ y un año después, de regreso en Buenos Aires, comenzó a trabajar como despachante de aduana en la firma Altgelt, Ferber y Compañía, de la que era socio responsable su cuñado Adam Altgelt.

Éste fue el punto de partida de la trayectoria de Ernesto, como empleado en una sociedad que operaba en escala reducida, acorde con las características del mercado argentino, en un país de gran incertidumbre, en el que la inestabilidad política y monetaria constituían un gran desafío para cualquier iniciativa económica de proporciones mayores. En el transcurso de las dos décadas siguientes este escenario habría de modificarse radicalmente, y al acompañar dicho proceso, también se vio alterada la actividad de Tornquist.

Casado en 1872 con su sobrina Rosa Altgelt, hija de Adam, realizó un largo viaje de negocios a Europa donde estuvo más de un año. Allí, si bien la crisis europea no constituía un clima propicio para atraer capitales al país, realizó acuerdos con socios comanditarios en Amberes que lo llevaron a ponerse al frente de la firma, que a partir de entonces, y a lo largo de un siglo, se identificó como Ernesto Tornquist y Compañía.⁵

Desde ese momento estableció una perdurable relación con los comerciantes y financistas que actuaban en el mercado belga, quienes aportaron capitales para el proceso de diversificación de inversiones iniciado a partir de la década de 1880.

La alianza realizada con Henri Albert de Bary, establecido con su sociedad comercial en Amberes desde 1882, fue fundamental como nexo con los centros financieros del Viejo Continente.⁶ Conocida luego como Compañía Comercial Belga, re-

3. Kelleben Hermann: "Comercio entre Alemania y Argentina desde 1830 hasta 1850", en *Primer Congreso de Historia de la Confederación Argentina*, Buenos Aires, Tomo I, 1976, pp. 17-29. Navarro Viola, Jorge: *El Club de Residentes Extranjeros*, Buenos Aires, Ed. Coni, 1941, pp. 12, 16, 182.

4. Krefeld era la ciudad de origen de su cuñado Adam Altgelt, casado en Buenos Aires en 1854, con su hermana Laura Micaela.

5. Archivo privado de la familia de Bary Tornquist: Correspondencia enviada desde Amberes, Hamburgo y Manchester, años 1872, 1873.

6. Henri de Bary había llegado a Buenos Aires en 1865 como empleado de la firma Bemberg, y once años después regresó a Amberes donde se estableció por cuenta propia.

presentó a Tornquist en el mercado europeo, además de desarrollar sus intereses en un conjunto de países entre los que figuraron Sudáfrica, México y Canadá.⁷

Dicho acuerdo no significó delegar la negociación, pues para ello Ernesto poseía un gran talento; dominaba varias lenguas y conocía la idiosincrasia de alemanes, franceses e ingleses. Sus viajes a Europa eran habituales y de prolongada permanencia, según lo testimonia la abultada correspondencia, casi cotidiana, que le muestra en una infatigable alternancia de negocios y vida social, por diferentes ciudades, buscando inversores para sus variados proyectos. Esa actividad social que desplegaba no era sino parte de un trabajo de constante interacción en ámbitos diversos, que le permitía manejar una gran cantidad de información económicamente significativa.⁸

Para entonces, su relación con Juan José Romero, Ministro de Finanzas del gobierno de Roca, ya era estrecha, y ello le permitió vincularse con la casa Baring de Londres, donde fue presentado como consultor de las finanzas argentinas.⁹

Así, y en forma progresiva, fue accediendo a los círculos financieros de primera línea, por lo que no sorprende que a mediados de los ochenta hubiera logrado una posición tan destacada como para participar en la negociación de algunos Empréstitos para el estado argentino.

Argentina constituyó, también para los alemanes, una importante plaza donde colocar sus capitales, particularmente a partir del distanciamiento del mercado ruso.¹⁰ En tal sentido Tornquist comenzó a operar en representación de la Dirección del Disconto Gesellschaft de Berlín, principal competidor germano del Deutsche Bank. Sin embargo, como la presencia británica era la más fuerte en el país, la competencia no fue un obstáculo para que se establecieran alianzas de cooperación con las firmas alemanas.

En 1887, la disputa entre las casas bancarias europeas por el control de las operaciones argentinas dio lugar a la firma de un acuerdo para repartirse el manejo de los negocios; por ese motivo se creó un consorcio integrado por tres grupos: uno parisino al que correspondió el 50% de las operaciones, en tanto la otra

7. De Bary, C.: *Etudes sur l'Histoire des Bary-Barry*, Viex-Dieu-les-Anvers, s/d, 1927, pp. 224-240. Tres de las hijas de Henri de Bary se casaron con oficiales del Ejército de la Guardia Real que poseían títulos de nobleza germana, situación que posibilitó interesar a dichos círculos en la compra de títulos argentinos. La estrecha vinculación de la casa Tornquist con la Compañía Comercial Belga se interrumpió con la Primera Guerra Mundial, a partir de la derrota de Alemania.

8. La habilidad para manejar las relaciones sociales es para Bordieu un "capital social", que el empresario podía convertir en otro tipo de capital. Pierre Bordieu, "Le capital social", en *Actas de la recherche in Sciences Sociales*, 1980.

9. *Guide to the Archive at ING Barings*, 1997, Londres. UC 4. 4.1.83. Carta del Ministro de Finanzas, Juan José Romero, dirigida a la casa Baring, 28 de abril de 1883.

10. El primer empréstito colocado por Alemania fue en 1886, al que luego siguieron otros cuatro, hasta que se produjera la crisis de 1890.

mitad era dividida entre los otros dos grupos alemanes. El núcleo de la Dirección de la Disconto Gesellschaft obtuvo el porcentaje mayor, un 30%, mientras el liderado por el Deutsche Bank quedó con el 20% restante.¹¹

La Compañía Tornquist intervino también en el empréstito para el Banco Nacional, en representación del grupo integrado por la Disconto, el Norddeutsche Bank de Hamburgo, M.A. Rothschild y Soehne de Frankfurt, y Salomón Oppenheim Jr. & Co., de Colonia.¹² Además de las comisiones percibidas por la gestión, la firma logró un importante arreglo con las dos firmas bancarias, la Disconto y el Norddeutsche, al incorporarlas, en 1889, como socios capitalistas.¹³

A partir de 1904 el Deutsche Bank y la Disconto concertaron un nuevo acuerdo que se extendió hasta 1911, para el manejo conjunto de las operaciones con Argentina, por el que se repartirían iguales porcentajes del 50%.¹⁴ En esta nueva etapa, Tornquist intervino en nombre del Konzern en la negociación de numerosos empréstitos, tres nacionales, uno provincial y tres municipales.¹⁵

Su rol de mediador con el capital extranjero no se limitó a operaciones de este tipo, sino que también supo canalizar recursos para financiar al sector privado, sector del cual no fueron ajenas algunas de sus iniciativas particulares.

Con la crisis del noventa la oferta de capitales se contrajo, por lo que Argentina debió renegociar los términos para el cumplimiento de sus compromisos externos. Pero al iniciarse el nuevo siglo la situación financiera del país se encontraba saneada y la confianza de los inversores externos, también recuperada. Pues, en efecto, la expansión productiva de la región pampeana había comenzado a generar excedentes exportables que cambiaron el signo de la balanza comercial, y en consecuencia, las expectativas sobre la capacidad de pagos del país se habían tornado positivas.

Aunque el auge económico explicaba el nuevo ciclo de inversiones extranjeras que se extendiera hasta los comienzos de la Gran Guerra, tal tendencia se reforzó con algunas medidas adoptadas durante el segundo gobierno de Roca. Con él, se reanudó el pago total de los servicios de la deuda externa, y en 1899 se agregó a ello una política de estabilización monetaria, mediante la adopción del régimen de convertibilidad, y un manejo de la política exterior que permitió sortear en forma pacífica el conflicto con Chile.

11. Pohl, Manfred, *Deutsche Bank, Buenos Aires 1887-1987*, Haase & Kohler, 1987, p. 41.

12. *Manual of Argentine Loans, National, Provincial, Municipal, 1930*, E.T. y Co Ltd, Buenos Aires, 1930. Empréstito Banco Nacional de 1887 por o\$s 10.291.000.

13. EL aporte fue de o\$s 360.000 por la Disconto Gessellschaft y o\$s 240.000 del Norddeutsche Bank.

14. Pohl, Manfred, *op. cit.*, p. 42.

15. Gilbert, Jorge, *Empresario y Empresa en la Argentina Moderna, El grupo Tornquist 1873-1930*, tesis de Maestría en Investigación Histórica, Universidad de San Andrés (2001), inédita, pp. 114-115.

Estas cuestiones, en razón de los intereses que se encontraban comprometidos, habían agitado la opinión de numerosos sectores sobre una extensa variedad de temas; dos de ellos resultaron los más controvertidos: uno era el vinculado con el establecimiento de un tipo de cambio fijo, basado en que la progresiva apreciación del papel moneda afectaba en forma diferenciada a productores, casas comerciales e industriales, aunque también perjudicaba al sector público; paralelamente, el otro se vinculaba con la guerra, pues la postura probélica había tenido predicamento en algunos círculos políticos.

Para entonces Ernesto Tornquist ya era uno de los principales referentes del sector empresario, e involucrado personal y directamente en estos temas, apoyó las iniciativas del gobierno, constituyéndose en el hombre de consulta de Roca, con quién mantuvo una relación basada en el mutuo reconocimiento de las capacidades de liderazgo.

De la dirigencia política de la época, sus allegados más cercanos fueron Juan J. Romero y José M. Rosa, ambos de destacada actuación e influencia en el manejo de la cartera de Hacienda, y Carlos Pellegrini, con quienes compartió los proyectos de creación de la Caja de Conversión y de consolidación de la deuda pública.

Si bien, estas cuestiones tuvieron mayor trascendencia, su influencia en cuestiones bancarias y financieras se había iniciado con anterioridad, fundamentalmente durante la crisis de 1890, en que formó parte de los grupos representativos convocados por el entonces presidente Pellegrini, en busca de apoyo y consejo sobre las medidas a adoptar para superar la crítica coyuntura.¹⁶

Según la valoración realizada con posterioridad por la propia firma, a partir de esos años, la situación originada por su amistad con Pellegrini y Roca, convirtió a Tornquist en consejero financiero de los distintos Gobiernos.¹⁷ Por ello fue presentado como mediador ante las bancas Rothschild y Morgan, en apoyo de la renegociación de la deuda nacional, además de participar en el empréstito patriótico interno de 1891 y en el proyecto de creación del Banco de la Nación.

Su momento más destacado en la actuación pública fue la intervención en el proyecto de la Caja de Conversión, medida que provocara agitadas polémicas, y en las que Tornquist fue objeto de diversas críticas a través de la prensa, a las que respondiera con argumentos en defensa de la estabilidad monetaria, como forma de conferir seguridad para los contratos y estimular, en consecuencia, las inversiones extranjeras. Argumentaba, por ejemplo:

16. Carlos Ibarguren, *La historia que he vivido*, Buenos Aires, Eudeba, 1969, p. 77. Ernesto Tornquist formó parte de la Comisión de Notables que asesoró a Carlos Pellegrini. Por otra parte, durante los sucesos de julio de 1890 también integró, junto a Benjamín Victorica, Luis Sáenz Peña y Eduardo Madero, la Comisión designada para negociar con los revolucionarios

17. *Ernesto Tornquist y Compañía (1842-1942)*, *Estudio biográfico de su vida, publicado con motivo del centenario de su natalicio*, Buenos Aires, Compañía Impresora Argentina, 1942, p. 43.

“Considero que el estado de inconvención de nuestra moneda es un inmenso mal (...) en un país donde la moneda está expuesta a fluctuaciones continuas, falta la base fija para el desarrollo sólido del progreso material (...) Pero sería una utopía pretender querer hacer la conversión por medios artificiales, por empréstitos (...) también sería insensato pretender querer dominar el valor de la moneda con leyes y decretos (...) sabemos que la conversión es solamente posible cuando un país, por sus propios recursos, puede sostenerla, cuando su estado económico se lo impone.”¹⁸

Su idea era un tipo de conversión de 1 \$ oro por 2,5 pesos papel, aunque el proyecto presentado al Congreso por el Ministro de Hacienda José María Rosa, y finalmente aprobado, fijó la relación en 1\$ oro por 2,27 pesos papel. De esa manera se buscaba evitar la valorización del peso, pues en tanto favorecía la importación, depreciaba el valor de nuestros productos exportables y provocaba permanentes desequilibrios. Además, se ponía fin a una estabilidad monetaria íntimamente vinculada a lo político, que permitía que los gobiernos resolvieran sus problemas coyunturales mediante la emisión.

La inestabilidad monetaria, una constante en la historia del país, ponía en evidencia las dificultades del sistema; por ello, con la sanción de la Ley de Conversión Monetaria que establecía un tipo de cambio fijo, con el objetivo de detener la sobrevalorización del peso papel, Argentina quedaba incorporada al sistema de patrón oro y lograba una mejor integración al mercado mundial. En el contexto librecambista de la época, esta situación contribuyó a explicar el auge que registrara nuestra economía entre comienzos del siglo XX y el estallido de la Primera Guerra Mundial.

El nuevo ordenamiento monetario, cuya paternidad se atribuye a Ernesto Tornquist, no fue ajeno a dicho auge. En marzo de 1906, cuando se festejó en la Caja de Conversión la existencia de o\$ 100.000.000, el entonces senador Pellegrini reconoció en su discurso el apoyo que aquél había brindado para conseguir la sanción de dicha ley, en momentos en que casi la totalidad de los círculos bancarios y comerciales se oponían.¹⁹

Por su parte, *El Diario* sostuvo que Tornquist había sido el padre legítimo y promotor de aquella ley que había permitido “salvar la agricultura, la ganadería y todas nuestras industrias de un verdadero desastre”.²⁰

La última actuación pública de este empresario fue un breve paso por la Cámara de Diputados, para la que fue electo en 1906 a instancias de sus amistades en el Partido Conservador. Durante esta etapa, hasta su muerte ocurrida dos años después, intervino en los problemas originados en las relaciones entre Argentina y Brasil, en defensa de una resolución pacífica del conflicto planteado por la ca-

18. *El Diario*, 5 de octubre de 1898.

19. *La Nación*, 23/3/06, “En la Caja de Conversión, Festejando los cien millones”.

20. *El Diario*, 24/3/06, “La ley monetaria, su verdadero promotor”.

rrera armamentista iniciada por este último.²¹ Esa habría de constituir su última participación en cuestiones de interés público.

Convertido en hombre de influencia, con posibilidades de incidir en las decisiones de Estado, el empresario además de beneficiarse con las condiciones ofrecidas por el contexto económico, pudo a la vez generar otras que reforzaron tal tendencia.

Evolución del grupo económico

La intermediación financiera fue uno de los roles desempeñados por Ernesto Tornquist y fue la que posibilitó expandir sus actividades hacia otros sectores de la economía. Pues, en efecto, el cambio en las condiciones económicas de la Argentina durante la década de 1880, había posibilitado la concurrencia de factores que contribuirían a materializar la rápida expansión iniciada durante la Presidencia de Julio A. Roca. Todo ello había sido consecuencia de la resolución de las cuestiones primordiales, es decir, la consolidación del estado nacional y la ocupación definitiva del territorio, problemas que hasta entonces habían condicionado la movilización de los recursos del país.

La generación de un contexto más propicio para la actividad privada permitió que Tornquist, sin abandonar sus actividades originales, incorporara progresivamente intereses distintos a los hasta entonces conocidos. Contó para ello con diversas fuentes de financiamiento; en principio, con los beneficios generados por su Compañía como consecuencia del incremento de la actividad comercial. Sin embargo, la participación en negocios especulativos, principalmente con campos bonaerenses, y con terrenos urbanos en la Capital Federal y el ejido de Bahía Blanca, le posibilitaron una acelerada acumulación de capital.²²

Además de la compra de grandes extensiones de campos para su fraccionamiento y venta, este tipo de inversiones fue utilizado como garantía para la obtención de importantes créditos hipotecarios, tanto en el país como en el exterior. Por otra parte su, acceso directo a los mercados de capitales europeos contribuyó a reforzar su rol de intermediario financiero, de manera que la empresa pudo crecer a medida que aumentaba el número de operaciones por él realizadas.

En forma progresiva consolidó una estrategia empresarial que no estuvo orientada por la especialización sectorial, ni por la diversificación dentro de una rama

21. *Ernesto Tornquist 1842-1942, op. cit.*, pp. 123-129. Durante la presidencia de Figueroa Alcorta, iniciada en 1908, Estanislao Zeballos ocupó la cartera de Relaciones Exteriores, y sostuvo una posición encontrada con la de Tornquist la cual habría de derivar en la presión del gobierno argentino para que la firma Krupp retirara al empresario devenido diputado, la representación comercial de dicha casa en nuestro país.

22. Jorge Gilbert, *op. cit.*, Origen del incremento patrimonial de Ernesto Tornquist, pp. 69-74.

específica, tal como ocurriera en las economías avanzadas. Por el contrario, a las inversiones en sectores industriales cada vez más disímiles, habrían de sumarse, a partir de entonces, los negocios financieros, inmobiliarios y las explotaciones agropecuarias.

Estos procesos estuvieron vinculados con la búsqueda de oportunidades, mediante la diversificación de activos en numerosas sociedades. La empresa era una sociedad mercantil, y su expansión se orientó inicialmente hacia la actividad industrial, sin que se desarrollaran procesos internos de cambio tecnológico, como en los casos de las industrias azucarera, frigorífica y posteriormente metalúrgica.²³

En las actividades productoras de alimentos, se produjo una integración en la producción de materias primas e insumos provenientes de la agricultura y la ganadería, que a la vez se articulaba con el negocio de compra-venta de tierras y los servicios de crédito hipotecarios.

La diversificación estaría relacionada con la existencia de recursos productivos ociosos que pueden ser empleados en nuevos mercados de productos. Penrose²⁴ sostiene que los productos finales de una empresa, en un determinado momento, representan una de las posibilidades que la organización tiene para utilizar sus recursos internos, pues incluso en presencia de una capacidad gerencial constante, esta fuerza puede potenciarse hacia actividades de expansión.²⁵

En tal sentido, la empresa Tornquist almacenó una serie de conocimientos específicos, principalmente capacidades comerciales y financieras, que fueron utilizadas para su crecimiento. De hecho, a partir de 1883 se redefinieron los objetivos societarios, lo que permitió la ampliación hacia el sector industrial, al tiempo que se producía un incremento en los capitales que posibilitó la incursión en otras actividades.

Durante el ciclo expansivo de los ochenta en la economía argentina, los primeros pasos fueron: las asociaciones con los fabricantes de velas José Conen y Compañía, con la firma elaboradora de extractos de carnes Compañía de productos Kemmerich, la creación de la sociedad anónima Refinería Argentina y la participación en el emprendimiento del Bristol Hotel.²⁶

Las dos primeras eran sociedades ya constituídas, formadas en Amberes y con problemas financieros para consolidarse, una vez construídas las fábricas. Por su

23. La innovación tecnológica favorece los procesos de especialización sectorial y de diversificación dentro de una rama mediante procesos de adaptación para fabricar una gama variada de productos.

24. Penrose señaló en 1959, el inadecuado tratamiento brindado por el análisis económico a la diversificación de actividades, por otra parte Teece señalaba los pocos progresos hechos desde entonces. Edith Penrose, *The theory of the Growth of the Firma*, London, B. Blackwell, 1959.

25. David Teece: "Hacia una teoría de la empresa multiproducto", en Louis Putterman (ed) *La naturaleza económica de la empresa*, Madrid, 1994, p. 316.

26. Gilbert, *op. cit.*, sección 3: "El proceso inversor, participación y creación de empresas".

parte, la creación de la Refinería fue una de las principales inversiones industriales que respondió a la iniciativa personal de Tornquist, mientras la inversión hotelera fue producto de su asociación con Pedro Luro, a fin de promover el desarrollo de la localidad balnearia de Mar del Plata.

A partir de 1889, se extendió el campo de operaciones al establecerse que la firma podría "participar en la compra-venta de bienes raíces, rústicos o urbanos, realizar hipotecas, cesiones, permutas, donaciones en pago, arrendamientos por más de seis años, depósitos, consignaciones, formar sociedades en comanditas, en participación o de capital, e industrias, empresas industriales, y de cualquier otra clase de negocios en que pudiera ganarse, modificarse o transferirse el dominio, tanto en inmuebles, muebles o semovientes"²⁷

Resultaría interesante determinar por qué se fijaron objetivos tan amplios, en una coyuntura en la que ya se estaba gestando la crisis de 1890. No obstante, es factible inferir que se buscó aprovechar las dificultades financieras, o incluso la quiebra de algunos sectores, para realizar en ellos ventajosas inversiones. Igualmente, no resultaría aventurado suponer que Tornquist tuvo una visión de largo plazo sobre las posibilidades que ofrecía el proceso de gran expansión económica, como consecuencia de la fuerte afluencia de capitales, mano de obra extranjera e incorporación de mayores superficies a la actividad productiva.

Entre las numerosas inversiones realizadas en la industria, en esta primera etapa, debe destacarse la participación en ramas que habrían de constituirse luego en las más importantes del grupo: es decir, la industria azucarera y la frigorífica.

En 1891 Ernesto Tornquist se incorporó como socio al frigorífico Sansinena en el que desempeñó funciones directivas, y cuatro años más tarde organizó la Compañía Azucarera Tucumana (CAT), una de las principales productoras de Argentina, con intereses ligados a su planta de refinado, la Refinería Argentina, establecida en Rosario, provincia de Santa Fe, cuyas instalaciones se construyeron entre 1887 y 1889.

Durante las primeras décadas del siglo XX, a las ramas alimenticias habría de agregarse la metalurgia, a partir de su asociación en 1902 con la firma Talleres Metalúrgicos. actividad ésta que, después de la Primera Guerra Mundial, constituyó el núcleo más representativo de las inversiones del grupo en el sector industrial.

En el sector servicios se destacaron los financieros, particularmente a través del sistema de crédito hipotecario, debido a que la rápida expansión de la región pampeana había provocado una importante demanda de capitales por parte de productores y propietarios de tierras, a fin de modernizar sus explotaciones, para poder adaptarse a los cambios del patrón de desarrollo ganadero.

Para operar en dicho sector y realizar compraventas de tierras, se constituyeron en Bélgica, la Industrial y Pastoril Belga Sudamericana en 1894, y en 1904 La Alianza Amberesa. En 1906 se firmó un acuerdo entre la primera de éstas y el Cré-

27. AGN. *Protocolos Notariales*, Sala IX, Registro 78, año 1889.

dito Territorial Argentino, creado en París ese mismo año, lo que permitió canalizar hacia nuestro país el ahorro de los franceses.²⁸

Se debe destacar la importancia de la primera empresa organizada con objetivos puramente financieros. La sociedad Industrial y Pastoril, en una etapa en que el crédito externo, a partir de la crisis de 1890, se había cerrado para la Argentina.

En el cuadro n° 1 presentamos un listado de las empresas que conformaron el *holding* en vida de Ernesto Tornquist, indicando su año de formación, la razón social y sus actividades principales.

Cuadro n° 1

Empresas creadas o en las cuales E. Tornquist y Cía. participó entre 1883 y 1908 (ordenadas según fecha de creación)

Año	Sociedad	Actividad
1883	José Conen y Cía. (Amberes-A) *	Fabricación de velas y glicerina. (I)
1884	Cía. de Productos Kemmerich (A) *	Extracto de carnes/Saladero. (I)
1886	Refinería Argentina	Refinería de azúcar. (I)
1887	Bristol Hotel	Hotelería.
1891	Cía. Sansinena *	Frigorífico. (I)
1894	Industrial y Pastoril Belga-sudamericana (A)	Préstamos hipotecarios, tierras.
1895	Cía. Azucarera Tucumana (CAT)	Azúcar, plantaciones. (I)
1895	Estancias y Colonias 'Tornquist'	Explotaciones rurales, Colonias.
1897	Cervecería 'Palermo'	Cervecería. (I)
1900	Plantadora Isleña	Tierras, frutas, madera.
1901	Cía. Introdutora (CIBA)	Importadora. Exp. de tabaco y sal. (I)
1902	Talleres Metalúrgicos *	Bulonería, remaches, fundición. (I)
1902	Estancias y Colonias 'Curamalán'	Explotaciones rurales, Colonias.
1903	Cía. Belga-Argentina de Ferrocarriles (A)	Ferrocarriles; tierras.
1903	La Buenos Aires Seguros	Seguros.
1903	El Quebracho, S. A.	Madera, extractos.
1904	Cía. Argentina de Pesca	Pesca de ballenas.
1904	La Alianza Amberesa (A)	Préstamos hipotecarios, propiedades.
1904	Estancias y Colonias 'La Verde'	Explotaciones rurales, Colonias.
1905	Crédito Ferrocarrilero Argentino	Ferrocarriles.
1906	Quebrachales Tintina	Maderas y extractos.
1906	Crédito Territorial Argentino (París)	Préstamos hipotecarios.
1907	El Petróleo Argentino	Minería.
1908	Plaza Hotel	Hotelería.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del *Monitor de Sociedades Anónimas*, varios años, y de *Ernesto Tornquist y Cía. Ltda. y sus Compañías afiliadas*, mimeo, año 1932.

(*) Participación en empresas pre-establecidas.

(I) Industria. (A) Sociedades constituidas en Amberes.

28. *Ernesto Tornquist y sus Compañías afiliadas*, mecanografiado, 1932, p. 7. Banco Central, Biblioteca Tornquist.

Recién a fines del mismo siglo XIX, la firma comenzó a funcionar como institución bancaria, cuando ya contaba con un cuarto de siglo de existencia bajo la denominación de Compañía Tornquist.

Sobre la diversificación de las actividades del grupo durante este último período, cabe señalar que la especialización financiera condujo a la separación de la gestión, de aquellos rubros en los que se habían basado los intereses iniciales de la empresa. En 1886, Ernesto Tornquist se reservó la facultad de retirarse del comercio de importación y exportación,²⁹ por lo cual dichas actividades fueron derivadas a diversas firmas, en las cuales el empresario que actuaría como socio capitalista.

Sin duda las expectativas de mayores ganancias en actividades diferenciadas de los rubros del comercio exterior en los que había fundado sus primeras actividades, explicarían esta separación de funciones. Ésta tuvo características provisorias al comienzo, según lo demuestran los permanentes cambios en las sociedades, hasta que pudo organizarlas como ramificaciones de la casa madre Ernesto Tornquist.

Tal situación fue producto de los cambios habidos en los productos exportados por Argentina, ya que al registrarse la decadencia de los insumos tradicionales, basados en lanas y cueros, crecían paralelamente en importancia los nuevos rubros, representados por carnes y granos.

En el caso del comercio de cereales, concentrado en un número reducido de firmas exportadoras, se consiguieron ventajas a partir de la compra directa a los productores, tal como lo hicieron Bunge y Born, y Dreyfus.³⁰ La exportación de carnes congeladas fue diferente, y en ella la Compañía Tornquist participaría a través de las sociedades formadas al efecto por la firma "Sansinena".

Por su parte, las importaciones estuvieron al principio a cargo de una oficina técnica, la que se ocupaba de rubros varios, los que iban desde telas hasta materiales diversos y maquinarias. Esta función fue separada de la empresa para poder concentrarse en nuevas actividades vinculadas a la industria, tierras y servicios financieros, pero luego retomada al formarse una nueva sociedad, la Compañía Introdutora de Buenos Aires (CIBA), que devino a la vez en empresa industrial.

De esta manera, Tornquist consolidó, desde su Compañía, un *holding* con una estructura centralizada en la empresa madre, responsable de planificar las estrategias y decidir la asignación de capitales, con empresas autónomas en las decisiones a nivel operativo de sus ramas productivas.³¹

En 1906, la firma fue reorganizada como sociedad anónima para evitar cuestiones derivadas de la división del patrimonio entre sus herederos, su esposa y diez hijos.³²

29. AGN. *Protocolos Notariales*, Sala IX, Registro 78, año 1886.

30. *The Standard*, agosto de 1916, p. 154. "A Great 'Ally' Firm. The House of Louis Dreyfus & Co."

31. Jorge Gilbert, *op. cit.*, p. 9.

32. De los diez hijos que lo sobrevivieron, seis eran mujeres, y de los cuatro varones, uno fue sacerdote.

Tras el fallecimiento del empresario, su hijo Carlos se incorporó al Directorio, y desde 1913, y a lo largo de cuarenta años, presidió la firma. Lo acompañaron al frente de las diferentes sociedades, sus hermanos Eduardo y Martín, además de los cuñados y viejos empleados que habían colaborado con Ernesto Tornquist y establecido con él una relación de lealtad, negocios y amistad.

Durante esta nueva etapa en el proceso de gestión de la empresa, se mantuvo el mismo patrón general que le diera su organizador, es decir, centralización de las decisiones en el empresario, diversificación de inversiones y reinversión de las ganancias, e incorporación de familiares para administrar las diferentes sociedades, a medida que se cumplía el ciclo de quiénes habían acompañado al empresario fundador.

Entre 1909 y 1912, la Compañía participó en otras diez sociedades sin que se registraran cambios significativos en relación con el tipo de inversión. En el cuadro n° 2 se puede observar la ampliación de las inversiones del grupo hasta el momento de la crisis de 1929.

Cuadro n° 2

Empresas creadas o en las que E. Tornquist y Cía. participó entre 1909 y 1928
(ordenadas según fecha de creación)

Año	Sociedad	Actividad
1909	Sociedad General Belga Argentina (A)	Préstamos hipotecarios.
1910	Ganadera y Territorial La Verde	Explotaciones rurales; Colonias.
1910	La Salamanca	Ganadería.
1910	El Petróleo Argentino de San Rafael	Minería. (I)
1911	Cía. Rural Amberesa (A)	Explotaciones agroganaderas.
1911	Sociedad Territorial Belga Argentina (A)	Préstamos para construcción.
1911	FERRUM, Industria Argentina de Metales	Art. de hierro esmaltado; sanitarios. (I)
1911	Cía. de Grandes Hoteles	Hotelería.
1911	Cía. de Petróleo 'Comodoro Rivadavia'	Minería. (I)
1912	La Continental, Cía. de Seguros Generales	Seguros.
1919	S.A. La Criolla	Explotaciones rurales; Colonias.
1922	Cía. Técnica e Importadora, S.A.	Importación de maquinarias.
1922	Cía. General de Comercio e Industria	Hotelería, campos.
1922	Comercial e Industrial La Internacional	Negocios financieros.
1923	Cía. Inmobiliaria y Ganadera Chacabuco	Explotaciones rurales, inmobiliaria.
1924	Cía. Territorial del Río de la Plata	Inmobiliaria, construcciones. (I)
1924	Cía. El Dorado, Colonización y Bosques	Agrícola, forestal, Colonias. (I)
1925	Talleres Metalúrgicos San Martín (TAMET)	Metalúrgica. (I)
1927	Crédito Ferrocarrilero e Inmobiliario	Ferrocarriles. (I)
1928	Sociedad Electro Metalúrgica Argentina	Metales; conductores eléctricos. (I)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del *Monitor de Sociedades Anónimas*, varios años, y de *Ernesto Tornquist y Cía. Ltda. y sus Compañías afiliadas*, mimeo, año 1932.

(*) Participación en empresas pre-establecidas.

(I) Industria. (A) Sociedades constituidas en Amberes.

Al declararse la Gran Guerra, las condiciones que habían favorecido este auge económico se vieron alteradas, pues el orden internacional se modificó y, fundamentalmente, se interrumpió la oferta de capitales, con el consiguiente impacto sobre la economía argentina, debido a su alto grado de apertura.

En ese nuevo escenario, el ritmo expansivo se desaceleró; las actividades especulativas y los servicios hipotecarios se contrajeron; y si bien no se crearon otras empresas, se produjo un importante crecimiento de algunas ya establecidas, con el consiguiente aumento de los capitales en ellas invertidos.

Entre las actividades beneficiadas por tal coyuntura, se encontraba básicamente la industria frigorífica, favorecida por la creciente demanda generada a lo largo del conflicto, y en general todas aquéllas que permitían sustituir importaciones, como la metalúrgica, el algodón y el tabaco.³³

Al finalizar la guerra habría de iniciarse un nuevo ciclo inversor que llegaría hasta 1928. En ese lapso fueron creadas diez sociedades, las cuales, aún reproduciendo la tendencia anterior, habrían de orientarse hacia el mercado interno, tal como quedara manifiesto a través del comportamiento de las metalúrgicas, y las productoras de tabaco.

En esta última etapa se organizaron, además, tres de las más importantes empresas del grupo, orientadas a la explotación de propiedades rurales. Éstas fueron estancias y tierras La Criolla, inmobiliaria y ganadera Chacabuco y, para promover el cultivo del tabaco en la provincia de Misiones, la Compañía El Dorado de colonización y bosques.

En el sector industrial, el acento fue puesto en la actividad metalúrgica, también con otras tres nuevas sociedades: los Talleres Metalúrgicos San Martín (TAMET),³⁴ el 'Crédito Ferrocarrilero e Inmobiliario', y la Sociedad Electro Metalúrgica Argentina (SEMA).³⁵ A ellas habría de sumarse la Compañía Territorial del Río de la Plata, que actuaba en el área construcciones, la que era, además, propietaria del nuevo edificio de la Compañía madre, ubicado en la calle Bartolomé Mitre 561, e inaugurado en 1925.

Al sector servicios correspondieron tres empresas: la Compañía Técnica e Importadora, la Compañía General de Comercio e Industria y la comercial e industrial 'La Internacional'.

Entre los últimos emprendimientos en el sector industrial, resulta particularmente interesante el de fabricación de conductores eléctricos, tanto por el carác-

33. Aunque la rama textil no figura entre las actividades del grupo, la empresa CIBA ya citada, desarrolló esta faceta industrial durante algunos años en la segunda década del siglo XX; sin embargo, habría de concentrarse en los rubros del tabaco y la sal.

34. En realidad TAMET no fue una actividad que se originara para esta fecha, pues la nueva sociedad era el resultado final de un proceso de absorción de empresas de la rama, iniciada en etapas anteriores.

35. TAMET surgió de la reorganización de los Talleres Metalúrgicos y de su fusión con otras empresas del rubro, mientras el Crédito Ferrocarrilero e Inmobiliario era el sucesor de Talleres San Martín, Compañía Mercantil y Rural.

ter de la inversión como por los núcleos societarios a los que Tornquist se vinculara. En efecto, constituida en 1928, la Sociedad Electro Metalúrgica Argentina S.A. (SEMA) se organizó en base a la compra de una empresa iniciada cinco años antes, que se dedicaba a la manufactura del cobre y el bronce, así como a la producción de conductores eléctricos.

Su capital, en 1930, era de o\$S 700.000, y entre sus principales accionistas figuraban la Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft (AEG) de Alemania, el Electro Holding Co. A.G. de Luxemburgo, la Bergwerks Industrie & Handels A.G. (BIHAG) de Suiza, y por el lado argentino Ernesto Tornquist y Compañía y Tito Arata.

Esta asociación inicial no quedó limitada a la elaboración de insumos, sino que extendió también su participación a las empresas generadoras de electricidad. En efecto, dicha política llevó al grupo a vincularse con la Compañía Argentina de Electricidad (CADE), firma que a fines de los treinta se encontraba en un proceso expansivo, que la había llevado a ampliar su radio de acción mediante la adquisición de empresas prestadoras de servicios eléctricos en la provincia de Buenos Aires.³⁶ Tal expansión contribuía a multiplicar las oportunidades del negocio, al producir una ampliación de la demanda, tanto en las redes de distribución como en la transformación de la energía.

La Compañía Tornquist desarrolló por entonces, una hábil estrategia de relaciones, orientada a favorecer las actividades de su metalúrgica TAMET, la que contaba con una sección dedicada a construcciones, especialmente estructuras metálicas con las que habrían de ser realizadas importantes obras, tanto públicas como privadas. No resultó extraño entonces, que fuera ésta la encargada de levantar los edificios para las super-usinas de las dos grandes compañías de electricidad: la CADE y la Ítalo Argentina de Electricidad, en la zona del Puerto Nuevo de Buenos Aires, la primera entre 1927 y 1930, y la segunda a partir de 1930.

La trama de relaciones se extendió también a la Compañía General de Obras Públicas (GEOPE), empresa responsable de la ejecución de las obras, y a la que Tornquist se había asociado en 1927. Situación que marca una confluencia de intereses entre electrificación y grandes obras edilicias.³⁷

En cuanto a esta última aliada, resulta de interés la composición de su Directorio, ya que en él se encontraban, además de Carlos Tornquist,³⁸ Joaquín de An-

36. *Monitor de Sociedades Anónimas*. (1930), t. 50, p. 154. Para entonces la CADE prestaba servicios en 18 partidos bonaerenses, incluida la capital provincial, lo que implicaba abarcar una superficie de más de 11.000 km. cuadrados, y una cartera de 63.600 usuarios.

37. Liernur Jorge y Graciela Silvestri, *El umbral de la metrópolis. Transformaciones técnicas y cultura en la modernización de Buenos Aires (1870-1930)*. Editorial Sudamericana, Historia y cultura, Buenos Aires, 1993, p. 49.

38. Carlos era uno de los trece hijos que Ernesto había tenido de su matrimonio con Rosa Altgelt, diez de los cuales le sobrevivieron. Nacido en 1890, Carlos habría de ocupar el lugar de su padre en la mayor parte de las empresas del grupo, acompañado por su her-

chorena, que fuera Intendente de Buenos Aires durante la presidencia de Roque Sáenz Peña, Antonio Vasena, Vicente Fidel López, A. Seidel y J. Goedhart, y donde actuaban como síndicos los abogados Silvestre Blousson y Juan Mosciaro, que lo eran también de las firmas Siemens-Bauunion y Siemens Schuckert, así como de la mayoría de los intereses alemanes radicados en el país.³⁹ A pesar de todos, el auge del nazismo en Alemania y el inicio de la Segunda Guerra, y sus consiguientes repercusiones, contribuyeron a debilitar los vínculos de Tornquist con los capitales germanos.⁴⁰

Durante la década de 1940, las investigaciones llevadas a cabo por la Junta de Vigilancia y Disposición Final de la Propiedad Enemiga, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, tuvieron por objeto analizar la composición de los capitales invertidos en el país, a fin de incautar aquéllos en los que se determinara la existencia de bienes alemanes o japoneses. Si bien SEMA, al igual que otras empresas alemanas, fue investigada y sus bienes pasaron a manos del estado argentino, como propiedad enemiga, la firma Tornquist, aunque también fue sometida a control, quedó eximida de cualquier cargo.

La crisis y la situación financiera de la Compañía

La crisis de 1929 produjo cambios en el sistema económico internacional, que a su vez afectaron profundamente a la economía argentina, en razón de su alto grado de apertura e integración. La depresión se agudizó en los primeros años de la década siguiente, extendiéndose a la economía internacional, cuyos fundamentos se vieran modificados progresivamente. Así, los principios de librecomercio de bienes y capitales, apoyados en la vigencia del patrón oro, fueron reemplazados por la adopción de políticas comerciales proteccionistas, que acompañaron el abandono del sistema monetario hasta entonces vigente.

Entre 1930 y 1934, los términos de intercambio internacional de Argentina se deterioraron bruscamente. Las exportaciones se redujeron en más de un 60%, en tanto disminuía la entrada de capital neto. Elementos ambos que, al ser el nuestro un país deudor, constituyeron una situación de extrema gravedad, a la que habría de sumarse la caída del nivel de precios y de sus exportaciones.⁴¹

mano Eduardo, un año menor que él. Carlos Calvo, *Nobiliario del antiguo virreynato del Río de la Plata*, Ediciones La Facultad, Buenos Aires, 1945, VI volúmenes.

39. *Monitor*, (1927), t. 43, p. 58, y Harispuru Adela, Jorge Gilbert y Andrés Regalsky, "La Junta de Vigilancia el estado y la propiedad enemiga". En *Revista Ciclos*, vol. X, n° 19, Buenos Aires, 2000, pp. 117-119.

40. Archivo Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Fondo Junta de Vigilancia y Disposición Final de la Propiedad Enemiga.

41. Díaz Alejandro Carlos, *Ensayos sobre la historia económica argentina*, Buenos Aires, Amorrortu, 1983, p. 100.

Dado el impacto de la crisis sobre el conjunto de la economía y el deterioro de las condiciones del sector primario, se procuró reasignar recursos hacia el área de manufacturas, lo que permitió elevar los beneficios que se lograban en las actividades de sustitución de importaciones. En este contexto, el estado incrementó su presencia con la creación de organismos de regulación y la adopción de medidas orientadas a proteger a los sectores afectados por las nuevas condiciones. Al igual que en otros países, se aumentaron los derechos de importación y en 1931 se estableció un sistema de control de cambios, que elevó los costos de transacción de las importaciones.

Las medidas anteriores encaminadas a rescatar tanto a los sectores productivos como al financiero, dieron origen a las Juntas Reguladoras en distintas actividades, y al Instituto Movilizador de Inversiones Bancarias. Las primeras subsidiaban la producción con un precio sostén, utilizando recursos obtenidos mediante la política de cambios, mientras que el Instituto fue incluido en el conjunto de decisiones adoptadas en 1935, que llevaron a la creación del Banco Central y a la modificación de la ley de bancos, a fin de establecer un marco regulatorio para el mejor funcionamiento del sistema.⁴²

Los cambios operados a partir de la crisis constituyeron un punto de inflexión en la historia de Ernesto Tornquist y Compañía, al modificarse las condiciones que habían favorecido su crecimiento.⁴³ Por ser una sociedad bancaria, comercial, industrial y financiera, cada sector sufrió el impacto en modo diferente, dada la diversidad de actividades en las que el grupo había localizado sus intereses, aunque los efectos de la depresión se manifestaron en las reducidas ganancias generales de la Compañía a lo largo de toda la década del treinta.⁴⁴

El resultado de las inversiones realizadas en el área industrial, durante la etapa anterior a 1930, constituyó un caso particular, en virtud del cierre de los mercados externos y las medidas de protección al mercado interno, que generaron un contexto favorable para la expansión de algunas manufacturas. Fueron beneficiadas las metalúrgicas TAMET y FERRUM, la elaboración de cigarros y sal de la empresa CIBA, en tanto el frigorífico Sansinena y las industrias azucareras como la Refinería Argentina o la Compañía Azucarera Tucumana, que habían alcanzado un

42. Ley 12.155 sobre Banco Central, ley 12.156 de bancos, ley 12.157 de creación del Instituto Movilizador de Inversiones Bancarias, ley 12.158 modificatoria de la carta orgánica del Banco de la Nación, ley 12.159 modificando la del Banco Hipotecario, y ley 12160 de Organización.

43. Al producirse la Primera Guerra Mundial los capitales europeos se replegaron, las actividades financieras decayeron, y se interrumpió la relación con Henri de Bary, de Amberes, quien trasladó sus actividades a Holanda, al encontrarse afectado, en razón de sus vínculos con Alemania.

44. La política del *holding*, en sus empresas dedicadas a la producción y comercialización de materias primas, consistió en la equiparación de las pérdidas de algunos productos con las ganancias de otros. Gilbert, *op. cit.*, p. 56.

gran desarrollo hasta 1929, se estancaron y tuvieron una situación crítica, que en algunos casos llevó a su liquidación.

El conjunto de medidas adoptadas por el gobierno durante esos años permitieron una recuperación de la economía argentina, con un sector industrial en crecimiento y un menor peso relativo de las actividades rurales. Así, al considerar al conjunto de actividades del grupo 'Tornquist', el saldo muestra que el sector más vulnerable fue el bancario, dada la centralidad que la gestión financiera tenía para la operatoria del *holding*.

La funciones de banca le habían permitido obtener recursos a partir de los depósitos, y canalizarlos entre sus diversos intereses, hacia las empresas del grupo; situación que se veía facilitada por hallarse regidas, hasta 1935, por las condiciones establecidas en el Código de Comercio, para cualquier sociedad comercial. Pero a partir de la aprobación de la Ley de Bancos (N° 12.156), que siguió a la creación del Banco Central (N° 12.155), fueron definidas las normas que habrían de regir esa actividad.⁴⁵

Así, por primera vez se requirió mantener un porcentaje de reservas legales del 16% de los depósitos a la vista, y del 8% sobre los depósitos a plazo. Entre otras disposiciones, se obligaba a los bancos a limitarse a las actividades de crédito comercial y otras conexas, impidiéndoles comprar bienes raíces salvo para el funcionamiento del propio negocio, ni acciones u obligaciones por más del 20% del capital de las sociedades emisoras, prohibiéndoseles, además, la participación directa en cualquier empresa comercial, agrícola, o industrial.

Estas medidas tendían a una especialización de la función bancaria, a fin de evitar las consecuencias de la congelación de las carteras, en aquellos bancos cuyas inversiones se diversificaban hacia compañías comerciales o de otra naturaleza.

Como respuesta al nuevo marco, la Compañía Tornquist abandonó las operaciones bancarias, anexadas en 1899, para volver a incorporarlas recién en 1960, cuando se organizó el Banco Tornquist como una sociedad legalmente independiente, en un nuevo contexto regulatorio del sistema.

Sin embargo, este proceso no fue tan sencillo, ni se circunscribió a la delimitación y separación de actividades, en tanto la Compañía debió acordar con el Instituto Movilizador de Inversiones Bancarias una serie de medidas que permitieran sanear su situación financiera, y transferir al nuevo Banco Español del Río de la Plata, las funciones inherentes a su operatoria.

En este contexto, la Comisión Organizadora, creada por ley N° 12.160, luego de considerar que una proporción significativa de los depósitos de cuatro bancos, — entre los que se incluía a Ernesto Tornquist y Compañía—, estaba ya perdida, dispuso un programa para defender los intereses de los depositantes, y evitar así ma-

45. Vázquez Presedo Vicente, *Crisis y retraso. Argentina y la economía internacional entre las dos guerras*. Buenos Aires, Eudeba, 1978, pp. 173-186.

yores perjuicios colectivos.⁴⁶ En razón de ese objetivo, los depósitos de esos bancos fueron transferidos a una nueva institución, controlada por el Instituto, el que se hacía responsable ante los depositantes, y a su vez se convertía en acreedor de las entidades bancarias.⁴⁷

En el caso de Tornquist se realizó la compra al Banco de la Nación Argentina, por parte del Instituto, de un crédito contra la Compañía por m\$n 52.636.923,82, además de las garantías que el Banco había tomado de ésta, por valor de m\$n 38.894.697,68. Paralelamente, se firmó un contrato entre el Instituto y la firma Tornquist, por la que ésta se obligaba a cumplir con una serie de cláusulas.⁴⁸

Ellas incluían la compra de acciones ordinarias del Banco Español del Río de la Plata por m\$n 500.000, la transferencia al Instituto de los activos al valor de sus libros, o sea m\$n 74.452.000, a la vez que se le aplicó una sanción por el importe correspondiente a los m\$n 1.741.000 de fondos de reserva.

Se garantizaría, el resto de la deuda con el Banco Nación, que el Instituto tomaba a su cargo, con una cantidad igual de debentures de 2% de interés y 1,4 % de amortización acumulativa, garantía flotante sobre todo el activo de Tornquist, y en montos pagaderos anualmente, cuyo primer servicio debía ser anterior al 31 de marzo de 1937.

Para amortizar el saldo eventual en su contra, por la diferencia de valor de los activos transferidos, se debía entregar una anualidad de m\$n 400.000, con prelación al pago del servicio de los debentures, los que deberían ser entregados al Instituto en un término de seis meses.

El remanente de los beneficios de 'Tornquist', después del pago de los servicios de los debentures, debía dividirse en dos partes: una para abonar intereses no acumulativos al Instituto, la que no podía exceder del 3% anual sobre el saldo; y la otra para repartir un dividendo no mayor del 2% entre sus accionistas, o a la formación de una reserva especial a fin de cumplir con los compromisos exigibles.

Se comprometía, también, al pago de las anualidades en forma obligatoria, el que habría de mantenerse mientras la liquidación de los bienes transferidos no permitiese establecer definitivamente el saldo deudor.

Las sanciones por el incumplimiento del servicio de debentures o el no-pago de las anualidades consistían en: la capacidad del Instituto para rescindir el contrato y exigir el saldo impago en forma integral, además de obligar a la firma a no recibir más depósitos, para no quedar comprendida en las disposiciones de la Ley de Bancos, y finalmente, a disminuir su capital en m\$n 6.818.000.

46. Los otros tres eran el Banco Español del Río de la Plata, El Hogar Argentino y el Argentino Uruguayo.

47. Ministerio de Hacienda de la Nación, Comisión Organizadora Ley 12.160, Acta N° 31, 27/ diciembre /1935.

48. Ministerio de Hacienda de la Nación, Comisión Organizadora Ley 12.160: Contrato entre el Instituto Movilizador de Inversiones Bancarias y Ernesto Tornquist y Compañía, 28 de diciembre de 1935.

El contrato contenía otra serie de cláusulas que condicionaban el accionar de la empresa, mientras se mantuvieran sus obligaciones en relación con el Instituto. Según ellas, Tornquist debía responder no sólo a sus depositantes, sino también ante importantes acreedores estatales, como el Banco Nación o el Banco de la Provincia de Buenos Aires, a los que se sumaban otros créditos, tomados en Londres, por valor de m\$ⁿ 8.500.000.⁴⁹

Respecto de la deuda con la banca pública, resultaría de interés poder establecer cuándo se originó, para determinar si la misma fue una ayuda financiera realizada en los años previos al ordenamiento del sistema bancario. Para este caso, resulta sugerente la presencia del Dr. Enrique Uriburu como Presidente de la Compañía Tornquist entre 1932 y 1935, en reemplazo de Carlos Tornquist, cambio debido, según la empresa, a la ausencia de éste último del país.

Por testimonios orales hemos llegado a saber que Carlos tuvo una situación patrimonial crítica como consecuencia de la crisis, pues había contraído deudas para desarrollar algunos negocios personales, por las que debería responder.⁵⁰ Su alejamiento de la conducción de la empresa, estuvo tal vez asociado con la necesidad temporal de poner orden en esos asuntos, si bien no fue reemplazado por otro miembro de la familia, como era y siguió siendo tradicional dentro de la firma.

Uriburu había ocupado la cartera de Hacienda de la Nación entre abril de 1931 y febrero del año siguiente, por lo cual se constituía en un gestor idóneo para salvaguardar los intereses de una empresa que debía acudir a solicitar ayuda de la banca oficial.⁵¹ En todo caso se convierte en una importante evidencia en el momento de establecer posibles asociaciones entre el mundo de los negocios y la política.

La respuesta a los compromisos acordados con el Instituto, no se realizó dentro del plazo de los seis meses establecidos en el contrato de diciembre de 1935, y recién en marzo de 1937, la sociedad Tornquist resolvió emitir los debentures que debían garantizar su deuda con el Banco de la Nación.⁵² El interés y la amortización anual se correspondían con las condiciones preestablecidas, aunque el plazo para el primer pago se postergaba para marzo de 1938. Como garantía se afectaban todos los bienes que constituían el activo de la sociedad en ese momen-

49. Ministerio de Hacienda de la Nación. Comisión Organizadora Ley 12.160.

50. Ramos Oromí y Cía.: *Catálogo del remate de las pertenencias de Carlos Tornquist, propiedad ubicada en Rufino de Elizalde 2830, Barrio Parque, Buenos Aires*, 1936.

51. La vinculación de la Compañía Tornquist con los Ministros de Hacienda no constituye un hecho novedoso, pues en otras coyunturas históricas los ex - ministros Juan J. Romero, José M. Rosa y Enrique Berduc estuvieron asociados y/o representaron también sus intereses.

52. Dichos debentures fueron creados por un contrato celebrado el 23 de marzo entre Tornquist, como sociedad deudora, y Manuel Gómez como fideicomiso, cuyo monto total era de \$ 24.795.000 curso legal, en una sola serie al portador, y por un valor nominal de \$1.000 cada uno.

to, o los que en adelante fueran adquiridos, lo cual constituyó un condicionante para la ampliación de los negocios, en tanto se mantuviera esta deuda.⁵³

La Sociedad reconocía que dichos debentures eran su única deuda privilegiada, a excepción de otras 56.900 libras, provenientes de créditos abiertos por banqueros londinenses de inminente cancelación.

Como principales bienes societarios, se reconocían acciones y obligaciones de compañías afiliadas y otras sociedades comerciales e industriales por \$ 27.184.448, más títulos nacionales, provinciales, municipales y extranjeros por \$ 3.000.519,44, documentos descontados y créditos contra terceros por diversos conceptos por \$ 20.014.637,17, fondos ubicados en el extranjero por \$ 3.448.697,44, y depósitos en efectivo en bancos nacionales por \$ 2.390.549,10.⁵⁴

El monto total de los bienes superaba los \$ 56.000.000, aunque éstos diferían en su disponibilidad inmediata o en su valuación, como en el caso de las acciones u obligaciones, frente a una deuda que sólo con el Banco de la Nación se ubicaba por encima de los \$52.600.000.

Cómo se cumplió y liquidó el acuerdo entre Tornquist y el Instituto, constituye seguramente un tema sensible, que podría aportar elementos para analizar cómo se ubicó históricamente el estado ante el sector empresarial, cuando el programa de salvataje bancario ponía en juego recursos públicos provenientes de la revaluación del oro, que constituían el Fondo de reserva del Instituto.

La información disponible indica que hacia 1957, el monto de debentures emitidos, aún en posesión del Instituto como único tenedor, se había reducido a \$ 2.523.000, en tanto la cancelación de la deuda recién se concretó en marzo del año siguiente.⁵⁵ Por otra parte, los plazos establecidos en el contrato entre el Instituto y el Banco de la Nación eran de siete cuotas anuales, de 10% del monto en cada uno de los primeros cuatro años, y 20% en los tres siguientes, por lo que la deuda debía terminar de pagarse en 1942.

Durante los veinte años extendidos entre la emisión y el rescate final de la deuda de Tornquist con el Instituto, mediaron diferentes coyunturas, como la Segunda Guerra Mundial, la experiencia peronista o el gobierno militar de 1955. Los cambios asociados a estas etapas, seguramente contribuyeron a flexibilizar el contralor del estado sobre la deuda societaria, en tanto a las particularidades de los diferentes contextos, habría de sumarse el proceso inflacionario iniciado hacia finales de los cuarenta, el que contribuyó a licuar la deuda original.

53. Inspección General de Justicia: Expediente N° 315: Ernesto Tornquist y Cía. Ltda. El contrato de emisión de debentures se celebró el 23 de marzo de 1937, ante el escribano Julio Robirosa.

54. Inspección de Justicia, Expediente N° 315, 'Ernesto Tornquist y Cía. Ltda.' Edicto publicado en La Ley el 19 de junio de 1937.

55. Inspección General de Justicia, Nota del 7 de diciembre de 1958: Informa que el 18 de marzo se rescataron los debentures existentes por \$2.523.000, en el BCRA, en representación del Instituto Movilizador (en liquidación). Cancelación registrada ante el escribano Juan Pasman, según testimonio del 25 de junio de 1958.

caron una caída en la actividad y el cierre de tres establecimientos, manteniéndose sólo el de Posadas, con reducida actividad.

Un desarrollo diferente tuvo el negocio de la sal, comercializada bajo la marca Dos Anclas, que se ubicó en un lugar de vanguardia en la industria salinera nacional. En ella, si bien la modernización de la explotación se había producido a partir de 1934, recién en 1946 se realizaron las inversiones suficientes para incorporar nueva tecnología, e iniciar una producción a escala industrial. El contexto que permitiera la consolidación de esta rama fueron las políticas de estímulo y apoyo financiero para el desarrollo de la industria nacional, durante los primeros años del gobierno peronista.

En el caso de la metalúrgica "TAMET" durante la década de 1930, el incremento de la demanda, estimulado por el proceso de sustitución de importaciones, llevó a que las principales plantas de producción experimentaran modificaciones y ampliaciones, con el propósito de aumentar su capacidad productiva y mejorar la capacidad técnica. En tal sentido se realizaron ensayos y análisis de materias primas, los que permitieron la incorporación de nuevos procesos industriales.⁶⁴

Una obra significativa fue la construcción, en 1937, de una nueva planta de fundición, la que permitió producir casi la totalidad de los artículos de la rama, consumidos por el mercado nacional. Los avances logrados se tradujeron en que la mayor parte de las maquinarias instaladas, como el montaje de la estructura metálica de la planta, fueran realizados por el personal técnico de TAMET.

En cuanto a los laminados, hasta la Segunda Guerra Mundial, el mercado era abastecido por grandes organizaciones siderúrgicas extranjeras, y los elevados costos condicionaban cualquier intento de producción local. Sin embargo, la guerra habría de alterar la situación de manera radical y constituido el punto de partida de una fuerte expansión industrial que incluyera a TAMET entre el reducido número de empresas metalúrgicas que se ubicaron entre las más importantes de la rama.⁶⁵ Así, la creación de nuevos módulos de fabricación llevó a la instalación de plantas de acería y laminación que comenzaron a funcionar en 1941.

Estos avances en el proceso sustitutivo estimulados por la guerra y las políticas restrictivas de las importaciones se encontraron reforzados, a partir de 1944, por las políticas oficiales orientadas a financiar inversiones destinadas a la industria, entre cuyas medidas se halla la creación del Banco de Crédito Industrial a fin de otorgar crédito a mediano y largo plazo para el establecimiento, o explotación

64. Gilbert Jorge, "El grupo luxemburgués ARBED y la metalúrgica TAMET", en *Terceras Jornadas de Historia Económica*, Asociación Uruguaya de Historia Económica, Montevideo, 2003.

65. Banco Central de la República Argentina, Departamento de Investigaciones Económicas, Informe N° 2, *Informe sobre el mercado local e industria nacional de laminados de hierro y acero*, Buenos Aires, 1945.

de industrias.⁶⁶ Durante estos años la industria nacional experimentó un considerable auge al ser objeto de un tratamiento especial por parte del gobierno, de modo que la política económica se centró en la búsqueda de equilibrio de los sectores productivos.

En cuanto a las empresas del grupo, un balance de las mismas para 1954, pudo señalar un claro predominio de las inversiones industriales, aunque la mayoría de ellas realizadas con anterioridad a la crisis de 1930, según puede observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3

Ernesto Tornquist y sus Compañías afiliadas, año 1954

Año de constitución	Denominación	Capital autorizado m\$ <i>n</i>	Capital suscrito y realizado m\$ <i>n</i>
1873	Ernesto Tornquist	150.000.000	92.548.700
1895	Cía. Azucarera Tucumana (I)	o\$ <i>s</i> 20.000.000	o\$ <i>s</i> 4.800.000
1901	Cía. Introdutora (CIBA)(I)	100.000.000	57.733.900
1903	Conen (I)	20.000.000	15.020.000
1909	TAMET (I)	200.000.000	146.928.000
1911	FERRUM (I)	39.000.000	39.000.000
1919	La Criolla	10.000.000	4.423.700
1922	Cía. Gral. Comercio e Industria	50.000.000	15.409.700
1922	Crédito Ferrocarrilero e Inmob.	7.000.000	7.000.000
1922	Cotécnica (I)	10.000.000	9.163.300
1924	Cía. 'El Dorado'	6.000.000	3.136.000
1924	Cía. Territorial Río de la Plata	o\$ <i>s</i> 7.000.000	o\$ <i>s</i> 7.000.000
1926	Revista de Jurisprudencia	2.000.000	1.650.000
1932	Victoria, Cía. de colonización	1.373.725	1.373.725
1939	Fibroemento Monolit (I)	30.000.000	19.469.500
1940	'El Cóndor', SA Petrolera Arg.	3.000.000	2.725.100
1943	La Firmeza	1.300.000	1.163.000
1949	Eltra (I)	50.000.000	25.000.000

Fuente: Elaboración propia en base a datos de "El accionista de Sociedades Anónimas", 1954.

(I) industria.

66. Rougier Marcelo, *La política crediticia del Banco Industrial durante el primer peronismo (1944-1955)*, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo, Documento de Trabajo n° 5, abril 2001.

De las diecisiete empresas, excluyendo la firma madre, sólo cinco se constituyeron después de 1930. Dos de ellas fueron firmas industriales, ubicadas en cuarto y quinto lugar, según el capital integrado, Eltra y Fibrocemento Monolit.

Al ponderar el conjunto las inversiones industriales sumaban ocho empresas, seguidas por seis sociedades con intereses inmobiliarios, tanto rurales como urbanos, y otras tres con objetivos tales como la actividad petrolera, una revista de derecho y una sociedad financiera, La Firmeza.

Este corte permite estimar que la Compañía Tornquist mantuvo hasta los años cincuenta un perfil industrial, comercial e inmobiliario. En tanto en la evolución posterior, durante el último período de vigencia del *holding*, es decir, hacia los sesenta, es posible observar una reorientación hacia la inversión financiera.

Consideraciones finales

Si bien los aspectos financieros fueron uno de los factores que contribuyeron a la pérdida de solidez de la Compañía. Estos se encontraron agravados por las dificultades para consolidar un liderazgo que permitiera afrontar los desafíos planteados por cada coyuntura económica.

Los condicionamientos provinieron tanto de la reubicación del país en el orden internacional, de la reconversión técnico-productiva, de la formación de nuevas empresas y del nuevo rol asumido por el estado, como de aspectos generales que influyeran sobre el conjunto de la actividad productiva.

Desde el interior del grupo Tornquist, la defensa del interés común fue la base de su unidad durante varias décadas, y la familia fue funcional al establecimiento de alianzas de carácter formal, sirviendo como instrumento para transacciones financieras de carácter confidencial.

A la muerte de Ernesto en 1908, la propiedad se dividió entre su viuda e hijos, recayendo el liderazgo en Carlos Alfredo, secundado por su hermano Eduardo Augusto, y por Martín Carlos, el único con sucesión masculina. Paralelamente, la presencia de su madre, Rosa Laura Altgelt de Tornquist, persistió hasta su muerte en 1928, en que su patrimonio accionario, además de sus bienes, fue dividido entre ocho hijos, más los herederos de su hija Sara Tornquist de Shaw.

Hasta entonces, el espíritu de clan había sido mantenido, y aún logrado sobrevivir a la crisis de 1929, cuando fue necesario ofrecer sus activos como garantía para salvar la Compañía. Sin embargo los lazos se fueron aflojando, en particular en los casos de los matrimonios de las hijas, que significaron, casi siempre, la búsqueda de negocios por fuera de la sociedad familiar, cuyo más claro ejemplo lo constituye Alejandro Shaw, quién conformara un grupo aparte, diferente, aunque manteniendo los lazos societarios.

Si bien Carlos presidió la firma hasta su muerte, en 1953, después de su desaparición física, la tercera generación se rebeló contra la estructura de conducción y ocupó cargos directivos. De este modo se condicionó la incorporación de cuadros profesionales, con capacidad para asumir los desafíos implícitos de la nueva

orientación político-económica, a partir de la caída del peronismo y la progresiva apertura de la economía.

La necesidad del país de pasar a otra etapa de industrialización representó cambios, los que fueron desde una mayor importancia de la tecnología, la aparición de núcleos transnacionales, una mayor competencia empresarial, amén de una participación, más amplia por parte del estado. En ese contexto, el tipo de empresario vinculado por muchas décadas a la exitosa Compañía Tornquist fue desplazado por otro, surgido en grupos económicos más fuertes, todo lo cual, en su conjunto, habría de llevar finalmente a la venta de la empresa.

RESUMEN

En este artículo se analiza el rápido proceso de acumulación que iniciara Ernesto Tornquist desde su origen empresarial, a partir de la década de 1870, mediante la vinculación con el mercado de Amberes y con el roquismo. El control del comercio y las finanzas ejercido por Tornquist le posibilitaron invertir en una variada gama de actividades. Durante la década de 1920 se registraron algunos cambios en la política inversora de la Compañía Tornquist orientándose al desarrollo de actividades vinculadas con el mercado interno, cuya expresión más relevante fue el caso de la industria metalúrgica TAMET.

Al producirse la crisis de los años treinta, la empresa estuvo al límite de la quiebra. Sin embargo, las medidas implementadas por el Estado, particularmente las políticas del Banco Central, le permitieron negociar acuerdos financieros que evitaron su liquidación.

La industrialización sustitutiva de importaciones benefició a algunas empresas del grupo. Tal tendencia se encontró reforzada por el estímulo dado a la actividad industrial por parte de los sucesivos gobiernos nacionales durante la década de 1940, lo que posibilitó la recuperación parcial de la iniciativa inversora. Dicha situación se mantuvo a lo largo del período peronista durante el cual las compañías asociadas recibieron un fuerte apoyo mediante los créditos estatales. Esta etapa encontró su cierre en el cambio de las orientaciones de las políticas económicas a partir de 1955, y en la muerte, el año anterior, de Carlos Tornquist, quién había sucedido a su padre en la conducción del grupo.

ABSTRACT

This article analyses the rapid process of accumulation initiated by Ernesto Tornquist from the start of his entrepreneurial career in the 1870's through his connection with the Amberes market and the group surrounding Roca. The control exercised by Tornquist over trade and finance made it possible for him to invest in a varied range of activities. During the 1920's there were some changes in the Tornquist Company's investment policy towards activities connected with the domestic market, the most striking example being the TAMET metallurgical industry.

The thirties' crisis brought the company to the brink of bankruptcy. However, the measures implemented by the State, particularly Central Bank policies, enabled it to negotiate financial agreements which avoided it going into liquidation.

Import substitution industrialization benefited some companies in the group. This trend was strengthened by the stimulus given to industrial activity by successive national governments during the 1940's, which made possible the partial recovery of investment initiative. This situation was maintained throughout the Peronist period, when the associate companies received strong support through state credits. This stage ended with the change in direction of economic policies as from 1955, and with the death the previous year of Carlos Tornquist, who had succeeded his father at the head of the group.