

# estrategia, estructura y redes sociales, el caso de algodонера flandria (1924-1950)

**María Inés Barbero**

Universidad de Buenos Aires/Universidad Nacional de General Sarmiento

**Mariela Ceva**

Universidad de Luján

## RESUMO

El presente trabajo analiza el caso de la empresa textil Algodonera Flandria entre las décadas de 1920 y de 1950, enfocándose en el estudio de las estrategias de la firma, de su evolución económica y de las características de su gestión.

Se trata de una empresa industrial que a fines de los años veinte se instaló en un área rural, alrededor de la cual fueron desarrollándose núcleos urbanos habitados por los trabajadores de la firma. La gestión empresarial se caracterizó por una fuerte orientación paternalista, fundada en los principios del catolicismo social como fueron enunciados desde fines del siglo XIX.

Desde este punto de vista, constituye un caso con rasgos originales, no sólo por las dimensiones extraeconómicas del proyecto empresarial, sino porque en cierta medida se confunden en una historia de la empresa y la historia de los pueblos circundantes.

**Palabras-claves:** Algodonera Flandria, estrategias empresariales, paternalismo, redes sociales, Argentina, siglo XX.

## ABSTRACT

This article analyzes the case of the textile enterprise "Algodonera Flandria" from the 1920's up to the 1950's, focusing on the study of its market strategies, economic evolution and management characteristics.

In the end of the 1920's, this industrial enterprise was established in the Argentine countryside and, soon after, several small towns inhabited by its workers were developed in its outskirts. Its management was characterized by one strong paternalistic orientation, based on the principles of Social Catholicism just as enunciated from the end of the nineteenth-century onwards.

From this point of view, "Algodonera Flandria" constitutes an original case of study, not only regarded to the extra-economic dimension of its entrepreneurial project, but also because the history of this textile enterprise and that of the surrounding towns are integrated in a single historical process.

**Key words:** Algodonera Flandria, enterprise strategies, paternalism, social network, Argentina, XX<sup>th</sup> Century.

## Introducción

El presente trabajo analiza el caso de la empresa textil Algodonera Flandria entre las décadas de 1920 y de 1950, enfocándose en el estudio de las estrategias de la firma, de su evolución económica y de las características de su gestión<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Una primera versión de este trabajo fue presentada en las XI Jornadas de Historia Económica, organizadas por la Asociación Argentina de Historia Económica, Tandil, septiembre 1996.

Se trata de una empresa industrial que a fines de los años veinte se instaló en un área rural, alrededor de la cual fueron desarrollándose núcleos urbanos habitados por los trabajadores de la firma. La gestión empresarial se caracterizó por una fuerte orientación paternalista, fundada en los principios del catolicismo social tal como fueron enunciados desde fines del siglo XIX.

Desde este punto de vista, constituye un caso con rasgos originales, no sólo por las dimensiones extraeconómicas del proyecto empresarial, sino porque en cierta medida se confunden en una la historia de la empresa y la de los pueblos circundantes.

En el curso de la investigación hemos tratado de articular la historia de la evolución económica de la empresa con otras dimensiones, como las características de la gestión empresarial, las relaciones sociales en el seno de la empresa y la proyección de la empresa hacia el ámbito comunitario, considerando a la firma como un objeto de estudio que puede ser estudiado desde diversas perspectivas que no se excluyen sino que se complementan.

El título de este artículo busca explícitamente resaltar el enfoque ecléctico, utilizando categorías tanto del paradigma chandleriano como de las propuestas alternativas. Aplica las categorías de Chandler a un tipo de empresa que se ubica casi en las antípodas de la gran corporación estadounidense, y las resignifica a la luz del caso de Algodonera Flandria. La estrategia de la firma es concebida en un sentido amplio, incluyendo las motivaciones extraeconómicas, que son en este caso uno de los fundamentos de la acción empresarial. La estructura es analizada tanto en sus rasgos formales como en sus aspectos informales, considerando a estos últimos cruciales a la hora de comprender la dinámica de la empresa. Las redes sociales, concepto clave en la visión no chandleriana, cobran centralidad como el eje alrededor del cual se articula la trayectoria de la firma.

Hemos adoptado un enfoque microhistórico, entendido como un procedimiento analítico que hace posible, a través de la reducción de la escala, la observación de factores no visibles desde perspectivas globales. Como ha señalado Giovanni Levi, la opción por la microhistoria no implica la renuncia a la contextualización: "es un procedimiento que toma lo particular como punto de partida y procede a identificar su significado a la luz de su contexto específico"<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> G. Levi. Sobre microhistoria, en P. Burke (Comp.), *Formas de hacer historia*, Madrid, 1993, p. 137.

En este marco, hemos tratado de identificar problemas conceptuales o de índole más general que surgen del estudio particular de la empresa y de contribuir, a través del estudio de una firma, a generar nuevas preguntas y a buscar nuevas respuestas.

## **La instalación de Algodonera Flandria: multinacionalización de una empresa familiar**

La S.A. Anónima Algodonera Sudamericana Flandria fue constituida en Buenos Aires en octubre de 1924, con la finalidad de fabricar hilados y tejidos en general y de llevar a cabo operaciones de comercialización, a través de consignaciones y de compraventa de bienes. El capital de la empresa pertenecía mayoritariamente a los Etablissements Steverlynck, firma propietaria de varias fábricas textiles en la zona de Courtrai, dedicadas a la producción de hilados y tejidos.

Los Etablissements Steverlynck eran una empresa familiar, cuya dirección, en los años veinte, estaba en manos de la tercera generación, integrada por cuatro hermanos — Jules, Charles, Adolphe y Boudoin Steverlynck — que habían heredado la firma a la muerte de su padre, en 1912. Para entonces la empresa contaba con representantes comerciales en Egipto, Estados Unidos, Cuba y la Argentina<sup>3</sup>. En Bélgica las actividades relacionadas con la exportación estaban a cargo del "Comptoir Steverlynck", firma que pertenecía a la familia.

Hasta la instalación de la filial en 1924, la empresa exportaba hilados y tejidos al mercado argentino a través de un representante, la firma Braceras y Compañía, cuyos propietarios, de origen catalán, se dedicaban a la importación y fabricación de tejidos. Al establecerse la filial en la Argentina, los Steverlynck se asociaron con los Braceras, participando estos últimos con poco más del 20% del capital hasta mediados de la década de 1930, momento en que se retiraron de la sociedad.

La decisión de los Steverlynck de crear una filial de producción en la Argentina respondió a distintas razones. En lo inmediato, fue impulsada por la legislación aduanera de 1923, que elevó la protección a la producción industrial local. La nueva ley de Aduanas establecía un incremento de los aranceles para los tejidos importados, y al mismo tiempo ofrecía amplias facilidades para la importación de maquinarias y de

<sup>3</sup> Entrevista a Julio Van Houtte, 7 de julio de 1993.

materias primas<sup>4</sup>. Pero la sostenida expansión de la economía local en la década de 1920 fue sin duda otro factor de atracción para la inversión extranjera en el sector manufacturero, ya que entre 1920 y 1929 se radicaron en el país al menos cuarenta y tres grandes empresas multinacionales<sup>5</sup>.

Un problema conceptual que presenta el caso de Algodonera Flandria es el de tratar de determinar si se trata o no de una filial de una empresa multinacional. Podría incluirse en el marco de las definiciones amplias, como la de Dunning — una empresa multinacional es la que lleva a cabo inversiones directas en el extranjero<sup>6</sup> — o la de Caves — una empresa multinacional es aquella que controla y gestiona establecimientos de producción (plantas) radicados en al menos dos países<sup>7</sup>. Otros autores han preferido definiciones más rigurosas, elevando por ejemplo el número de países extranjeros de dos a seis, o haciendo referencia a los mecanismos de control de las empresas madres sobre las filiales<sup>8</sup>.

El hecho de que la teoría de las empresas multinacionales haya sido elaborada basándose principalmente en la experiencia de las grandes empresas gerenciales norteamericanas en la segunda posguerra dificulta el estudio de otros tipos de experiencias, como el de una empresa familiar que se expande hacia otros países en la década de 1920.

Los Etablissements Steverlynck tuvieron otras dos filiales de producción, una en el Uruguay (en la década de 1930) y otra en el Congo Belga. Pero no es fácil establecer en qué medida la empresa madre ejercía un control sobre las "empresas asociadas", como se las denomina en el léxico interno de la firma.

Una vez establecida la filial argentina, uno de los hermanos Steverlynck, Julio, tomó a su cargo la presidencia, manteniéndose en la función hasta su muerte, en 1975. Si bien en la documentación de la empresa se encuentran referencias a consultas con los Etablissements Steverlynck de Bélgica, no se desprende de ello que la conducción de la empresa

<sup>4</sup> Sociedad Anónima Algodonera Flandria Sud Americana, *Actas de Directorio* (en adelante A. D.), 31.3.1925.

<sup>5</sup> J. Villanueva. El origen de la industrialización argentina, en *Desarrollo Económico*, vol. 12, n. 47, octubre-diciembre 1972, p. 464.

<sup>6</sup> J. H. Dunning. *International production and the multinational enterprise*. London, 1981, p.3.

<sup>7</sup> E. R. Caves, *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge, 1982, p. 1.

<sup>8</sup> P. Hertner and G. Jones. *Multinationals. Theory and History*. Aldershot, 1987, pp. 3-4.

local estuviera subordinada a la de la casa matriz, sino más bien que ambas partes negociaban y consensuaban las decisiones estratégicas<sup>9</sup>.

En realidad, lo que tuvo lugar fue un proceso a lo largo del cual la empresa argentina fue paulatinamente independizándose de los accionistas belgas. Julio Steverlynck fue asumiendo la conducción de la firma en forma cada vez más centralizada, y al mismo tiempo fue adquiriendo acciones que en una primera etapa habían sido propiedad de sus hermanos y primos. A comienzos de 1929, el Comptoir Steverlynck transfirió sus acciones en Algodonera Flandria<sup>10</sup>, pero ambas sociedades continuaron manteniendo relaciones comerciales y financieras.

Más que de una empresa multinacional, se trata de una "familia multinacional"<sup>11</sup>, en la que parte de sus miembros quedan al frente de empresas en otros países. La expansión externa es parte más de una estrategia del grupo familiar que de la dinámica interna de la firma. Este tipo de mecanismo de inversión en mercados exteriores es característico también de otras firmas que se instalaron en Argentina desde principios del siglo, y responde también a la necesidad de generar mecanismos de control adecuados sobre las filiales externas de empresas familiares, cumpliendo uno de los miembros del grupo familiar la función de radicarse en el país de destino de la inversión.

La creación de una empresa asociada en la Argentina parece haber respondido más a factores derivados de la localización que a un proceso de expansión intrínseco a la firma, aunque también fue posible porque la actividad productiva y comercial de la empresa en Bélgica se orientaba crecientemente hacia mercados externos.

Las etapas que atravesó la instalación de la firma en la Argentina presentan rasgos comunes a los procesos de multinacionalización, tal como han sido sistematizados por Mira Wilkins para el caso de las empresas norteamericanas<sup>12</sup>. En una primera fase, operaron a través de un representante. Después crearon la filial, que cumplía la doble función de importación y producción. Más tarde la filial fue generando un

<sup>9</sup> Esto es evidente en la correspondencia fragmentaria conservada en los libros copiadores, para el período 1927-1930 y 1939-1960.

<sup>10</sup> Algodonera Flandria S.A., *Libro Copiador s/n*, correspondiente a los años 1927 a 1930

<sup>11</sup> Esta expresión fue sugerida por el Dr. Francisco Suárez.

<sup>12</sup> M. Wilkins. *The emergence of multinational enterprise*. Cambridge, Mass., 1970, pp. 417-422.

proceso de sustitución, acentuándose la autonomía a partir de la instalación de la hilandería, a fines de la década de 1930.

## La propiedad de la firma

La empresa se estableció desde los orígenes como Sociedad Anónima, cuyas acciones pertenecían mayoritariamente a los Steverlynck, que compartían la propiedad con los Braceras y con accionistas menores belgas. Las acciones no podían ser enajenadas libremente, ya que debía requerirse para su venta un permiso escrito del Directorio, teniendo preferencia en su compra los restantes accionistas<sup>13</sup>. De esta forma, fue siempre una empresa familiar, controlada por los Steverlynck, y no cotizó en Bolsa.

El acta de constitución de la sociedad establecía la diferenciación entre dos tipos de acciones, acciones de pago y acciones liberadas. Estas últimas tenían los mismos derechos que las de pago, en lo referente tanto al voto en Asambleas como a la participación en las utilidades, salvo en caso de liquidación de la sociedad.

Al fundarse la sociedad las acciones de pago a suscribir fueron 4.000, y las liberadas, 2.000, ya que por cada dos acciones de pago se emitía una acción liberada. De las acciones liberadas correspondieron 1.200 a Jules Steverlynck, 400 a Adolf Steverlynck y 400 a Charles Steverlynck, en concepto de pago por la transferencia del contrato de locación de la finca donde debía instalarse la fábrica, por sus patentes de invención y por sus marcas de fábrica, y por la obligación que éstos contrajeron de llevar a cabo la compra de maquinarias en Europa y de dirigir el montaje e instalación de las mismas en Buenos Aires<sup>14</sup>. Parte del capital del que fueron propietarios los hermanos Steverlynck la obtuvieron a través de esta vía, que incluía las licencias que otorgó la empresa de Bélgica y el *know how* que aportaron sus propietarios.

El capital inicial de la empresa era de \$600.000 moneda nacional, lo cual representaba un valor reducido con relación a las empresas textiles líderes en el mercado: equivalía al 10% del capital de Campomar en el año 1919, o al 25% de L.Barolo y Cia. en esa misma fecha<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Acta de constitución de Algodonera Flandria Sud Americana S.A., 28 de octubre de 1924.

<sup>14</sup> **Ibid.**

<sup>15</sup> *Guía informativa del comercio mayorista de las Repúblicas Argentina y Oriental del Uruguay*. Buenos Aires, 1919, pp. 236-237.

Al crearse la sociedad había sido suscripto el 20% del capital, por un total de 1.200 acciones, de las cuales 1.076 pertenecían a Jules Steverlynck. El resto de los propietarios eran otros dos miembros de la familia Steverlynck — Charles y Leonard, hermanos de Jules — tres integrantes de la firma Braceras — José de la Arena Braceras, A.P. Barreda y Julián de la Arena — y otros accionistas menores.

Para fines de la década de 1920 Julio Steverlynck era propietario del 26% de las acciones de la empresa, el resto de la familia Steverlynck, de casi el 40% y los Braceras, del 24%<sup>16</sup>.

La inclusión en la nueva sociedad a los antiguos representantes comerciales de la empresa reproduce una estrategia característica de las firmas multinacionales, ya que los agentes comerciales aportan su conocimiento del mercado y sus contactos con empresas y empresarios locales<sup>17</sup>. José de la Arena Braceras fue Jefe de Ventas de Algodonera hasta 1936, momento en que se retiró de la firma. A los lazos comerciales se sumaban lazos personales, ya que los Braceras estaban emparentados a los Steverlynck a través del matrimonio de uno de los miembros de la familia con una hermana de la esposa de Julio Steverlynck.

La empresa Braceras y Cia. había sido fundada en 1868, y era para fines de la década de 1910 una de las mayores importadoras de tejidos. En 1919 su capital ascendía a \$250.412o/s, que equivalían a 556.000 \$ moneda nacional, casi el capital inicial de Algodonera Flandria. La casa contaba con sucursales en Montevideo, Manchester, París y Barcelona<sup>18</sup>.

En la década de 1930 los Braceras vendieron su parte a la familia Steverlynck. Según uno de los primeros colaboradores de Julio Steverlynck, José y Julián de la Arena Braceras no estaban de acuerdo con el traslado de la fábrica a Jáuregui<sup>19</sup>. A fines del ejercicio 1930-31 José de la Arena Braceras renunció como director de la empresa, pero volvió a formar parte del directorio entre 1933 y 1936. Las actas de directorio de esos años revelan desavenencias entre los Steverlynck y De la Arena "Braceras sobre las relaciones financieras con el Comptoir Steverlynck<sup>20</sup> y sobre las inversiones sociales, ya que De la Arena ponía reparos a las propuestas paternalistas de Julio Steverlynck<sup>21</sup>.

<sup>16</sup> Algodonera Flandria, *Inventarios*. Ejercicio 1928,31.3.1929.

<sup>17</sup> M. Wilkins, op. cit.

<sup>18</sup> *Guía informativa...*, op. cit., p. 240.

<sup>19</sup> Entrevista a Julio Van Houtte, cit.

<sup>20</sup> A. D., enero 1933.

<sup>21</sup> A. D., 26.12.1933.

En 1935 se agudizaron los conflictos<sup>22</sup>, y desde el año siguiente los Braceras dejaron de formar parte de la sociedad. La información disponible, que es fragmentaria, permite suponer que el conflicto pasaba por dos ejes: el control que los Steverlynck ejercían sobre la empresa y las desavenencias con el proyecto social de Julio Steverlynck para la filial argentina.

Con el retiro de los Braceras, la propiedad de la empresa quedó bajo el control de los Steverlynck, y las principales responsabilidades concernientes a la gestión estuvieron en manos de Julio Steverlynck hasta su muerte, en 1975.

## La estrategia empresarial

### *El paternalismo y las ideas sociales de Steverlynck*

Uno de los aspectos más originales del caso de Algodonera Flandria es que la empresa, tras iniciar su actividad en un ámbito urbano, fue trasladada, por decisión de sus propietarios, a un área rural.

Tal como se ha señalado, la filial argentina fue constituida a fines de 1924, y se instaló en la localidad de Valentín Alsina, en el área sur del Gran Buenos Aires. En esta zona industrial, con fuerte presencia del sector textil, Algodonera Flandria funcionó durante cuatro años en instalaciones que alquiló a otra firma. A fines de 1927 comenzaron las obras de construcción de una nueva fábrica en tierras lindantes con la estación Jáuregui del Ferrocarril Oeste, en las cercanías de Luján, a más de setenta kilómetros de Buenos Aires.

Algodonera Flandria compró una fracción de tierra extensa, de 28 hectáreas de superficie, una parte de la cual sería destinada a la instalación de la fábrica, y el resto a la formación de pueblos donde deberían radicarse los trabajadores.

La nueva localización de la empresa respondió principalmente a la puesta en marcha de un proyecto personal de Steverlynck: la construcción de una comunidad relativamente aislada de las áreas urbanas, en la que predominaran las relaciones de cooperación entre patronos y obreros y en la que se evitaran las consecuencias sociales más negativas del proceso de industrialización, siguiendo los principios de la doctrina social de la Iglesia.

<sup>22</sup> A. D., 27.3.1934.



La idea de formar pueblos obreros alrededor de la fábrica respondía a una concepción de la empresa que trascendía largamente sus funciones económicas y la convertía en un vehículo para la concreción de una propuesta social. La experiencia de Algodonera Flandria sólo puede comprenderse cabalmente en el marco de los principios del catolicismo social, como un intento de hacer efectivas las propuestas sistematizadas por las encíclicas papales — en particular la "Rerum Novarum" — y por los pensadores y reformadores sociales que desde mediados del siglo XIX habían contribuido, en distintos países europeos, al desarrollo del movimiento católico social.

El catolicismo social se ofrecía como una alternativa no socialista para la resolución de la "cuestión social", respetando a la vez principios de justicia social y el sistema de propiedad privada. Consideraba a la propiedad privada como un derecho natural, pero proponía atemperar los efectos más perniciosos de la industrialización y del *laissez-faire* a través de la legislación social, del acceso a la propiedad por parte de los trabajadores y del respeto del derecho de asociación<sup>23</sup>.

La empresa era vista por Steverlynck como el medio para llevar a la práctica un proyecto social, y al mismo tiempo como la institución a través de la cual podía inculcar en los trabajadores principios religiosos y morales. Desde este punto de vista, el relativo aislamiento podía ser considerado como una ventaja, convirtiendo a Algodonera Flandria en una ciudad de utopía.

El tipo de relación entre patronos y obreros que proponía Steverlynck puede emparentarse con las ideologías empresarias "tradicionales", tal como son analizadas en textos clásicos como el de R. Bendix o en el estudio de otras empresas de tipo paternalista<sup>24</sup>.

En primer lugar la preferencia por el ámbito rural, característico de experiencias diversas, desde la fábrica modelo de Owen en New Lanark, a las fábricas textiles de New Hampshire o a los establecimientos de Lanerossi en Schio y de Marzotto en Valdagno, en el norte de Italia. En la base de esta preferencia se encontraba la convicción compartida de

<sup>23</sup> Ibid., passim.

<sup>24</sup> R. Bendix. *Trabajo y autoridad en la industria*. Buenos Aires, 1966, pp. 49-63; G. Baglioni. *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*. Turín, 1974; P. Bairatti. *Sul filo della lana*, Bolonia, 1986; S. Lanaro, Nazionalismo e ideología del blocco corporativo-proteccionista en Italia, en *Ideologie* (Quaderni di storia contemporanea), 2, 1967; G. Roverato. *Una casa industriale*. I Marzotto, Milán, 1986; T. Hareven. *Family time and industrial time*. Cambridge, 1982.

que el ámbito urbano era fuertemente insalubre, atentaba contra la colaboración entre las clases y corrompía los hábitos de los trabajadores.

La base de la política social de Algodonera Flandria era el otorgamiento de facilidades a los trabajadores para que pudieran acceder a la propiedad de sus viviendas. Se les ofrecían créditos en condiciones muy favorables — en un plazo de hasta veinte años y sin interés — para que compraran terrenos en las inmediaciones de la fábrica, y allí edificaran sus casas, también a través de créditos que recibían de parte de la empresa. A medida que se fueron formando los pueblos —Villa Flandria Sur y Villa Flandria Norte — la firma se hizo cargo de ofrecer los servicios básicos concernientes a la educación, la salud y la recreación.

Al mismo tiempo pagaba salarios relativamente altos, y aún en los momentos más críticos evitó los despidos de personal, reduciendo en cambio los turnos de trabajo. Instauró tempranamente el horario de ocho horas, y desde fines de la década de 1930 reconoció una serie de derechos sociales antes de que hubiera una legislación sobre ellos, como el salario familiar y el premio por nacimiento de los hijos.

Una de las mayores dificultades que debió afrontar la empresa durante los años de funcionamiento en Valentín Alsina fue el de la rotación de la mano de obra, que impedía contar con un personal estable y suficientemente calificado. Ello era especialmente grave en el sector textil, que conservaba todavía características de oficio y requería trabajadores especializados en los diversos procesos de transformación de la materia prima. Este problema fue resuelto con la radicación de los trabajadores en Jáuregui, y la posibilidad de llevar adelante una política sistemática de capacitación.

## **Estructura de la empresa**

### *La gestión de la firma*

La dirección de la firma estaba fuertemente centralizada. Desde el comienzo Julio Steverlynk fue el presidente, hasta su muerte. Según uno de sus colaboradores de toda la vida "Don Julio era todo. Mandaban Don Julio y su hermano mayor. Los otros obedecían, ejecutaban"<sup>25</sup>. Otro testigo afirmó que "Don Julio tenía poder absoluto"<sup>26</sup>. A lo largo

<sup>25</sup> Entrevista a Julio Van Houtte, cit.

<sup>26</sup> Entrevista a Pablo Swinnen, hijo de Eduardo Swinnen, 15 de septiembre de 1993.

de toda la historia de la firma no se produjo la separación entre propiedad y gestión: sólo a principios de la década de 1980, varios años después de la muerte de Julio Steverlynck, sus herederos intentaron montar una organización de tipo gerencial, pero el proyecto fracasó, ya que la empresa no pudo sobrevivir y cerró a mediados de la década de 1990.

Algodonera Flandria conservaba muchos rasgos de empresa tradicional y del paternalismo del siglo XIX. Julio Steverlynck vivía con su familia en una estancia vecina a la fábrica. Pasaba la mayor parte de su tiempo en ésta, e iba sólo dos veces por semana a la ciudad de Buenos Aires, donde la firma tenía sus oficinas. Recorría permanentemente los talleres y los pueblos que fueron surgiendo alrededor de las instalaciones fabriles, supervisando personalmente tanto la actividad productiva como la vida de la comunidad.

En lo concerniente a la gestión administrativa, Algodonera Flandria tenía las características de una estructura simple, de acuerdo a la clasificación de Mintzberg<sup>27</sup>: carecía de tecnoestructura y de *staff* de apoyo, y estaba conducida por una pequeña jerarquía directiva. La coordinación se obtenía principalmente por supervisión directa, estando el poder centralizado en manos del presidente. Como señala Mintzberg, en las estructuras simples

"[...] el director general suele disponer de un ámbito de control sumamente amplio, sucediendo con cierta frecuencia que todos los demás miembros estén directamente a sus órdenes [...]. La agrupación por unidades, de haberla, suele hacerse a base de la función pero de modo muy poco estricto, quedando a cargo del director general la coordinación entre las mismas. Los flujos de información, por su parte, atraviesan informalmente la estructura, produciéndose la mayoría de ellos entre el director general y los demás miembros<sup>28</sup>."

La determinación de estrategias correspondía a una modalidad "empresarial" (como contrapuesta a la modalidad "gerencial"); reflejaba en primer lugar la visión implícita que Steverlynck tenía de la organización y de su entorno, y era en la mayoría de los casos una extrapolación directa de sus creencias personales. La empresa carecía de planificación formal, la coordinación estaba a cargo del presidente, y predominaban las relaciones orgánicas.

<sup>27</sup> H. Mintzberg. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel, 1988.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 348.

A partir del traslado a Jáuregui, la fábrica funcionó allí, mientras que en el centro de la ciudad de Buenos Aires la empresa tenía sus oficinas, encargadas de la contabilidad, la importación y las ventas. El primer jefe de ventas fue De la Arena Braceras, que fue también vicepresidente de la empresa hasta 1936. En ese año se creó el cargo de gerente de ventas, para el cual fue nombrado Alberto Barreda, que había sido agente del Comptoir Steverlynk en París.

En la dirección de la empresa Steverlynk se apoyaba en algunos hombres de confianza, que lo acompañaron a lo largo de toda su gestión como presidente. Dos de ellos, Eduardo Swinnen y Julio Van Houtte, llegaron de Bélgica en la década de 1930, y permanecieron activos en la firma hasta los años setenta. A comienzos de los años treinta se incorporó, además de personal de Dirección, personal técnico proveniente de Bélgica.

Julio Van Houtte, hijo de un comerciante exportador, era Licenciado en Ciencias Comerciales y Consulares en la Universidad San Ignacio, de Amberes. Entre 1930 y 1931 trabajó para los Etablissements Steverlynk en Bélgica, como corresponsal exterior, y pidió ser trasladado a la Argentina. Se convirtió en uno de los colaboradores más estrechos de Julio Steverlynk. Fue director de fábrica hasta 1936, y en ese año pasó a ocupar el cargo de gerente administrativo en las oficinas de la empresa. Según su propio testimonio, "era como un delegado de Don Julio en el centro", e iba dos veces por semana a la fábrica. A mediados de la década del 30, Van Houtte se incorporó al directorio, en el que también representaba a uno de los miembros de la familia que estaba en Bélgica, Joseph Steverlynk.

Eduardo Swinnen era Licenciado en Ciencias comerciales y Consulares en la Universidad de Lovaina. Había sido compañero de colegio de Van Houtte. Había comenzado trabajando en Courtrai en una fábrica de tejidos de yute, y luego se incorporó a los Etablissements Steverlynk. Llegó a la Argentina en 1936, y trabajó como director técnico en la empresa hasta 1976, reemplazando en el cargo a Van Houtte cuando éste se trasladó a las oficinas del centro. Uno de los empleados que trabajó un tiempo con él lo recuerda como "un señor que sabía de todo: de tejeduría, de hilandería, de tintorería. Era el brazo derecho de Don Julio"<sup>29</sup>.

Los otros dos colaboradores principales de Steverlynck eran el gerente de personal, Manuel Moine, y el administrador, Carlos Marini, ambos

<sup>29</sup> Entrevista a Arturo de Miguel, 4 de septiembre de 1991.

argentinos. Marini se incorporó a la empresa en 1931, a los veinte años, y permaneció en ella hasta su muerte, en 1973. Fue recomendado a Julio Steverlynck por los hermanos maristas de Luján<sup>30</sup>. Era quien se ocupaba de las relaciones con los trabajadores en todo lo concerniente a créditos para la compra de terrenos y para la edificación de la casa.

Debido a las características de la gestión de la empresa, ésta carecía de un organigrama formalizado. A partir de las entrevistas realizadas hemos reconstruido la organización jerárquica, que no sufrió transformaciones importantes entre comienzos de la década de 1940 y fines de la de 1970. No tenía una organización departamental, sino que estaba dividida en secciones.

La conducción de la empresa estaba fuertemente centralizada en el presidente, Julio Steverlynck. En la fábrica los cargos principales eran el de gerente técnico (que ocupó Swinnen entre 1936 y 1976, año en el que se jubiló y volvió a Bélgica), el de administrador (Carlos Marini, desde 1931 hasta su muerte en 1973) y el de Jefe de Personal (Manuel Moine, desde 1936 hasta su jubilación a comienzos de los ochenta).

Del gerente técnico dependían las distintas secciones, que se fueron modificando a medida que se introducían nuevas actividades. Cada sección tenía un jefe en las oficinas de la fábrica, y otro jefe en los talleres, del cual dependían los capataces. Las principales secciones eran tejeduría, tintorería y acabado (desde 1933), hilandería (a partir de 1939) y talleres.

En las oficinas en la ciudad de Buenos Aires los cargos eran el de gerente administrativo (Julio Van Houtte, desde 1936 hasta su jubilación a fines de los ochenta), el de Jefe de Ventas y el de Contador.

El índice de burocratización era muy bajo: la información proveniente de una investigación llevada a cabo en 1978 revela que la empresa, que contaba en ese año con 1.420 trabajadores, tenía sólo 22 empleados en la dirección de ventas y contaduría<sup>31</sup>.

La reconstrucción del organigrama revela sólo en parte las características de la gestión. Como ya señaláramos, la empresa era manejada por un grupo reducido de personas que mantenían fuertes vínculos entre sí. Todos los colaboradores más estrechos de Steverlynck eran hombres de su plena confianza, que permanecieron en la empresa hasta su muerte o su jubilación. Swinnen regresó a Bélgica al año siguiente

<sup>30</sup> *Presente gráfico*. Jáuregui, año 4, julio 1973, n. 100.

<sup>31</sup> M. Novick. *Sistemas de gestión. Criterios de autoridad en las organizaciones productivas argentinas*. 1978, mimeo.

de la muerte de Steverlynck, mientras que el retiro de Van Houtte y de Moine se produjo en la década de 1980, a una edad avanzada de ambos y en un momento en que los herederos de la empresa intentaron llevar a cabo una profunda reestructuración.

Uno de los cargos que más llama la atención es el de "administrador", ya que no es habitual que esta función aparezca en los organigramas de las empresas. Sólo se entiende su importancia si se considera el papel clave que desempeñaba el proyecto social en la estrategia de la firma: uno de los cuatro funcionarios principales por debajo del presidente era el que tenía a su cargo las relaciones con los trabajadores para la concesión de los créditos para la compra de los terrenos y para la edificación de las casas. Una vez que Steverlynck hubiera dado su conformidad, Marini otorgaba los créditos y entregaba las órdenes mediante las cuales los obreros podían retirar los materiales necesarios para construir sus viviendas.

Es muy importante remarcar que las funciones que cumplían los colaboradores de Steverlynck en la gestión se completaban con otros roles dentro de la comunidad. En primer lugar todos, salvo Van Houtte, vivían en Jáuregui, y reproducían la forma de vida de los Steverlynck: eran muy católicos y tenían familias numerosas. Además, dirigían las instituciones que la empresa fue creando alrededor de la fábrica: Swinnen fue el primer presidente de la comisión de fiestas y director de la Banda.

La vida comunitaria reforzaba los lazos personales. A diferencia de otros casos de villas obreras, en los que las instituciones estaban segmentadas de acuerdo a la categoría de los empleados y trabajadores, en Villa Flandria obreros, capataces y directivos compartían los mismos clubes y enviaban a sus hijos a las mismas escuelas. Los directivos habitaban en un barrio en las adyacencias de la fábrica, en casas construidas por la empresa, pero no contaban con instituciones sociales propias.

Uno de los entrevistados, que trabajó en la fábrica desde 1953 hasta mediados de los ochenta, y que llegó a ser supervisor de tejeduría, describió de esta forma la organización de la firma: "la empresa se manejaba con poco personal administrativo, pero siempre andaba bien. Cuando llegó a tener alrededor de 2.000 personas estaba Don Julio, Marini, Swinnen y Moine. En parte porque era gente que se conocía, era gente que venía del campo, que le daban para su casa, para la época ganaban bien, y además tenían un compromiso moral"<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Entrevista a Juan Carlos Ceva, 14 de octubre de 1995.

## *La organización del trabajo*

Los núcleos de operaciones tenían una estructura más compleja, con una mayor especialización y cierto grado de formalización de las tareas. De todos modos, también aquí la empresa presentaba rasgos particulares.

Las relaciones informales jugaban un papel clave en la organización y regulación del trabajo. La empresa privilegiaba el sistema de reclutamiento del personal a través de recomendaciones: en esas condiciones ingresó el 85% de los trabajadores en el período 1925-1940. En este sistema la familia jugaba un papel protagónico, ya que los trabajadores eran presentados o recomendados por un integrante del grupo familiar.

Con la presencia de padres e hijos en la empresa se utilizaba la estructura familiar como transmisora de actitudes al trabajo industrial, ya sea en términos de conocimientos profesionales o de socialización de la actividad en la fábrica<sup>33</sup>. La recomendación familiar implicaba un reconocimiento explícito, por parte de los trabajadores, de la autoridad del grupo y de las obligaciones de su relación.

La presencia de la mayoría de la familia facilitaba un control directo sobre la disciplina y el comportamiento de sus miembros, en el sentido de que ante la sanción a uno de ellos todo el resto se veía afectado. Existía de esta manera lo que podríamos denominar un código de conducta que representaba normas y pautas establecidas por los mismos operarios y no por los directivos de la fábrica, que estaba íntimamente ligado a la red de familiares y paisanos en la que estaban insertos los trabajadores.

En el caso de los trabajadores inmigrantes, el entramado de relaciones sociales, constituido por grupos de parientes y amigos, era precedente a su instalación en Villa Flandria, y había servido de mecanismo de información y cooperación para su ingreso a la fábrica. En este sentido, la empresa utilizó lazos preexistentes para reclutar al personal, y favoreció la conservación de dichos mecanismos en el ámbito laboral. La red informal de familiares y paisanos brindaba al trabajador una mejor adaptación a la empresa y facilitaba a ésta el control sobre los operarios.

La capacitación de la mano de obra se llevaba a cabo mediante el sistema de aprendizaje. En los primeros años de funcionamiento en Jáuregui, Julio Steverlynck instruía personalmente a los trabajadores en

<sup>33</sup> F. Ramella. *Terra e telai*, Torino, 1984, p. 214.

el oficio de tejedores, y su esposa enseñaba a las mujeres a empaquetar las telas. Más tarde la empresa organizó dentro de la fábrica una escuela de aprendices, donde los trabajadores se formaban durante uno o dos años, siendo luego derivados, según sus habilidades e inclinaciones, a las diferentes secciones. Las mujeres eran capacitadas para la hilandería, y los varones para las otras especializaciones. A partir de los años cincuenta, la mayoría de los trabajadores varones recibía su primera capacitación en la escuela San Luis Gonzaga, que dependía de la empresa y funcionaba en el centro de Villa Flandria. La escuela preparaba "como una especie de técnicos textiles, no era ese el título pero estaban preparados para el trabajo en la fábrica"<sup>34</sup>. En ella los alumnos cursaban hasta tercer año del secundario, y mientras estudiaban podían ingresar a la escuela de la fábrica, donde comenzaban a percibir un salario. Ingresaban a las secciones cuando faltaba algún ayudante, y así completaban el aprendizaje en el taller.

Una parte de los trabajadores ingresó a la empresa en los primeros años con una experiencia previa en la industria textil: muchos de ellos trabajaron en la fábrica de Valentín Alsina o en otras empresas, como Campomar, Gratry o Giardino. En el caso de los extranjeros — italianos, polacos, españoles — podían haber iniciado su capacitación en el país de origen. Entre los italianos había una proporción significativa que provenía de Biella, zona de antigua tradición textil<sup>35</sup>. Los primeros operarios de la fábrica constituyeron un núcleo de trabajadores especializados, que tuvo a su cargo la formación de los obreros provenientes de áreas rurales que se fueron incorporando en los años sucesivos.

Desde el período de aprendizaje se establecían fuertes lazos personales entre los trabajadores y sus superiores. En la escuela de aprendices el nuevo operario trababa relación con su maestro o instructor, quien además de enseñarle los secretos del oficio le indicaba la forma en la que debía relacionarse con sus jefes. Ellos eran considerados por los obreros como sus amigos, y ello favorecía la disciplina en la medida en que los trabajadores evitaban acarrearles problemas con las autoridades de la empresa.

El personal más especializado provenía de las fábricas de Bélgica, como José Delesie, técnico textil que fue Jefe de Talleres, o Hector

<sup>34</sup> Entrevista a Juan Carlos Ceva, cit.

<sup>35</sup> Mariela Ceva. Movilidad social y movilidad espacial en tres grupos de inmigrantes en el período de entreguerras. Un análisis a partir de archivos de fábrica, en *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, año 6, n. 19, diciembre 1991.



Vanesche, capataz general para alfombras. En los años treinta un capataz general proveniente de Courtrai estuvo seis meses en Jáuregui formando capataces locales<sup>36</sup>.

La cantidad de trabajadores empleados en la empresa se incrementó en forma sostenida entre mediados de la década de 1920 y principios de 1940, creciendo nuevamente a partir del fin de la segunda guerra mundial, tal como puede apreciarse en el cuadro que reproducimos a continuación. En los años sesenta se alcanzó el máximo, con 1.800 trabajadores.

Cuadro. Trabajadores en la Fabrica de Algodonera Flandria

Año	Cantidad de trabajadores
1925	26
1930	215
1935	427
1940	718
1945	751
1950	1.089
1960	1.800

Fuente: Algodonera Flandria S.A., *Libros de pago*, años correspondientes

Desde mediados de los años cuarenta, con la llegada del peronismo, el costo de la mano de obra se fue incrementando, debido al aumento de las remuneraciones y de las obligaciones previsionales, y a la puesta en vigencia de nuevas leyes sociales. Los convenios de la industria textil algodонера que se firmaron en febrero de 1949 aumentaron los costos salariales de 5 a 7 veces con respecto a 1939-40, época en la que Algodonera Flandria pagaba los salarios más altos<sup>37</sup>. Aunque no contamos con información muy precisa, hay testimonios de que se buscó una mayor racionalización del trabajo. En el inventario de 1948 se registra la compra de "aparatos de control de rendimiento de producción con tablero central" para ser instalados en la hilandería<sup>38</sup>. En la memoria del Directorio de 1949 se indicaba que "como consecuencia de este aumento sustancial de los salarios habrá necesidad urgente de modernizar y mecanizar en mayor grado los medios de producción, a los efectos de

<sup>36</sup> Entrevista a Julio Van Houtte.

<sup>37</sup> A. E. M. D. Ejercicio 1948, marzo 1949.

<sup>38</sup> A. F., *Inventario*, año 1948.

reducir la incidencia del salario en el costo final del producto fabricado"<sup>39</sup>. Dos años después, se insistía en que "la incidencia cada vez mayor del costo de mano de obra implica la necesidad de adoptar las nuevas técnicas a mayor rendimiento, para poder producir en condiciones económicas y de competencia"<sup>40</sup>.

A medida que fue creciendo el número de secciones y la cantidad de operarios la organización del trabajo se fue complejizando. En los años cincuenta en cada una de las secciones, además del Jefe de Sección, había un encargado de turno y un ayudante.

A comienzos de los años sesenta se instalaron telares totalmente automáticos, que se detenían en caso de que hubiera alguna irregularidad, con lo cual la función de los tejedores se hacía más sencilla y rutinaria. Dichos telares también se cargaban automáticamente. Anteriormente, eran los tejedores quienes debían detenerlos en caso de que se cortaran hilos, quienes reparaban las telas y quienes iban agregando las canillas de la trama a medida que fuera necesario. Mientras que con el sistema anterior un tejedor atendía 8 telares, con los nuevos telares automáticos tenía a su cargo entre 16 y 20<sup>41</sup>. Estas innovaciones formaban parte de una tendencia general dentro del sector textil, en el que desde comienzos de la década de 1960 se llevó a cabo un proceso de racionalización de la producción y de incremento de la productividad de la mano de obra, con el fin de reducir los costos e incrementar la competitividad.

A pesar de estas transformaciones, la empresa mantuvo siempre un sistema de organización en el que las relaciones personales cumplieron un papel fundamental, aún a medida que fueron aumentando el número de actividades que se realizaban, así como la cantidad de personal empleado y la formalización del trabajo en los talleres.

## **La evolución económica de Algodonera Flandria**

Este tema lo hemos reconstruido a partir de la consulta de los inventarios, de algunas de las memorias que el directorio presentaba a los accionistas al cierre de cada ejercicio y de la correspondencia de algunos años que se conserva en dos libros copiadores. A pesar de que se trata de un material fragmentario, permite trazar las grandes líneas de la

<sup>39</sup> A. F., M. D., Ejercicio 1948, marzo 1949.

<sup>40</sup> A. F., M. D., Ejercicio 1950, s/f.

<sup>41</sup> Entrevista a Juan Carlos Ceva, cit.

evolución de la firma y de las estrategias económicas de sus directivos. Ha sido completado con la información proveniente de entrevistas a directivos y empleados de la firma y de la revista "El Telar".

### *Los primeros años — Importación, producción y diversificación (1924-1929)*

La firma se constituyó, en 1924, como empresa de producción y comercialización, tanto en la República Argentina como en el extranjero. En cierta medida, su evolución posterior puede ser analizada a partir de la combinación de ambas funciones, y de un predominio creciente de la función productiva. En los primeros años Algodonera Flandria importaba de Bélgica hilados y tejidos, estos últimos a través de compras y consignaciones y de encargos de fabricación por cuenta de comerciantes locales.

Las primeras memorias permiten reconstruir algunas características del mercado de los textiles, en el que la importación era una actividad fuertemente competitiva. Uno de los problemas que tuvo que afrontar Algodonera Flandria cuando comenzó a operar en este rubro fue que los representantes locales de empresas extranjeras, que recibían mercadería fabricada por pedido por dichas firmas en el exterior — cuentas de fabricación — solían vender a precios muy bajos para liquidar contratos, haciendo muy difícil la concurrencia y generando malestar entre las firmas consignatarias<sup>42</sup>. En el caso de Algodonera Flandria, si bien ellos también operaban a través de cuentas de fabricación, el bajo costo de las mercaderías importadas por otras firmas dificultaba las operaciones de fabricación local y la importación a través de consignaciones.

Ya en la memoria correspondiente al ejercicio 1928-29 aparece el proyecto de incrementar la producción, que hasta entonces era para "muy contados renglones y calidades". En Valentín Alsina se había instalado una tejeduría, y se importaban los rollos urdidos de Bélgica. También se llevaban a cabo operaciones de blanqueo: para reducir costos de la mercadería importada ésta ingresaba en crudo y era blanqueada en la fábrica local<sup>43</sup>. La importación de hilados continuó hasta principios de la década de 1940, momento en que Algodonera Flandria puso en marcha su propia hilandería de algodón.

El traslado a Jáuregui permitió triplicar la capacidad productiva de la

<sup>42</sup> A. F., M. D., 1928-29.

<sup>43</sup> Carta al Tissage J. P. Wyers, 22.4.1927.

empresa. En la nueva fábrica, además de la tejeduría, se blanqueaban las telas y se instaló a comienzos de la década de 1930 una sección de tintorería y acabado.

También comenzó una diversificación de la producción, con la fabricación de bienes de alta calidad, como damascos de seda y telas blancas en puro hilo — rubro que presentaba "características técnicas difíciles" — con la finalidad de fabricar productos que no tuvieran competencia en el mercado<sup>44</sup>. La empresa se dedicó exclusivamente al ramo textil, a diferencia de otras firmas que combinaban actividades diversas: en 1927 Steverlynck rechazó la oferta de representar a una fábrica belga de balanzas automáticas<sup>45</sup>. Más tarde, a comienzos de la década de 1940 Julio Steverlynck constituyó una empresa agroindustrial, Linera Bonaerense, en las cercanías de Jáuregui, y adquirió campos en la provincia de La Pampa<sup>46</sup>.

El libro copiador que reproduce la correspondencia con Bélgica entre los años 1927 y 1930 ofrece información de gran interés para comprender el funcionamiento de la empresa y sus relaciones con los Etablissements Steverlynck y con el Comptoir Steverlynck en esta primera etapa. En primer lugar, como ya indicamos, Algodonera Flandria importaba mercaderías desde Bélgica para comercializarlas en la Argentina. Al mismo tiempo, importaba por cuenta de terceros y encargaba a empresas belgas la fabricación de telas por pedidos de sus clientes. En esta actividad no operaba sólo con los Etablissements Steverlynck, sino también con otras empresas como el Tissage J.P.Wyers, con establecimientos en Courtrai y en Amsterdam, y el Tissage du Centre, de Mouscron<sup>47</sup>.

Los pedidos de fabricación para terceros parecen ser en la primera etapa la actividad más importante. El resumen de las cuentas con el Comptoir Steverlynck al 31 de marzo de 1927, en el momento del balance, indicaba que la deuda de Algodonera Flandria con la empresa belga en la cuenta importación ascendía a 6.560 pesos y la de fabricación, 21.107 pesos, una cifra casi cuatro veces mayor<sup>48</sup>.

<sup>44</sup> A. F., M. D., Ejercicio 1929-30.

<sup>45</sup> A. F., *Libro copiador s/n, 1927-30*, carta de Julio Steverlynck a Charles Steverlynck, 13.7.1927.

<sup>46</sup> Entrevista a Juan Hospital, 2.9.1993.

<sup>47</sup> *Ibid.*, *passim*.

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 39.

Algodonera Flandria iba acomodando su estrategia a la par de la evolución del mercado argentino. En primer lugar, los productos ofrecidos debían responder a los gustos locales, que eran muy exigentes, ya que los tejidos belgas que importaban debían competir con los italianos y los franceses, siendo sobre todo estos últimos los que dictaban la moda. En diversas cartas Julio Steverlynck se queja de que los productos belgas no reflejan adecuadamente las tendencias de la moda y las novedades en los diseños. En otras reclama que las empresas de Bélgica se actualicen y manda muestras para que sean copiadas<sup>49</sup>. En general, las casas comerciales de Buenos Aires exigían artículos exclusivos, y muchas de ellas enviaban a sus compradores a Europa para interiorizarse de los gustos y los precios. Una dificultad adicional era que a veces se preferían los productos importados aunque su calidad fuera inferior<sup>50</sup>.

Un segundo problema era el de los precios. Las telas belgas no eran suficientemente competitivas, en parte porque los costos de fabricación eran altos, en parte porque el mercado local era muy especulativo:

"(...) los fabricantes de aquí son más bien comerciantes, ya que el valor de sus tejidos depende más de la situación del mercado que de la fluctuación de las materias primas. [...] Se presentan también situaciones para compras especulativas, que es muy difícil hacer comprender por carta<sup>51</sup>."

En algunos rubros, como el de telas de tapicería, los italianos dominaban el mercado, porque sus precios eran los más bajos, aunque la calidad de los tejidos belgas fuera superior<sup>52</sup>.

La estrategia de Algodonera Flandria en estos primeros años consistió en ir dando prioridad a la importación de bienes de consumo masivo. En una carta de abril de 1927 al Comptoir Steverlynck, Julio Steverlynck se muestra interesado en productos que puedan ser vendidos como "telas baratas". "Un tipo de algodón simple, con apresto sostenido pero no muy duro y barato"<sup>53</sup>. También en este tipo de bienes la firma trató

<sup>49</sup> Ibid., cartas del 27.10.1927, 6.12.1927, 20.12.1927, 8.8.1930.

<sup>50</sup> Ibid., carta de Julio Steverlynck a Charles Steverlynck, 13.5.1927.

<sup>51</sup> Ibid., carta de Julio Steverlynck a Charles Steverlynck, 13.7.1927. Las traducciones son nuestras.

<sup>52</sup> Ibid., carta de Julio Steverlynck al Tissage du Centre, 7.10.1927.

<sup>53</sup> Ibid., carta de Julio Steverlynck al Comptoir Steverlynck, 27.4.1927.

de amoldarse a los hábitos del mercado argentino: a mediados de 1928 se enviaron a Bélgica muestras de ponchos, chalinas y camisas de lana para obreros con el fin de estudiar si podían ser fabricados en Bélgica o si convenía producirlos en la Argentina<sup>54</sup>.

Desde esta etapa la empresa comenzó a participar en licitaciones para reparticiones oficiales, como la Municipalidad de Buenos Aires, el Correo, el Ministerio de Guerra y la Marina. Los pedidos se cubrían mayoritariamente con mercaderías importadas, que figuraban como de fabricación nacional. En las primeras licitaciones Algodonera Flandria se presentaba con precios muy bajos, casi sin beneficios, para poder ganarlas<sup>55</sup>.

En los primeros años, la mayor parte de los productos de fabricación local estaban destinados a un mercado más restringido: "grandes tiendas y casas de amoblamiento, todas firmas de gran solvencia"<sup>56</sup>.

### *Crisis y recuperación. Fabricación local e integración (1929-1950)*

Durante el ejercicio 1929-1930 la empresa debió hacer frente a las primeras manifestaciones de la crisis, que afectó seriamente a la demanda. Mientras que los productos de fabricación local — "mercaderías de calidad destinadas a firmas que gozan de prestigio y solidez" — habían sido colocados sin problemas, la venta de productos importados había mermado.

Las telas importadas estaban en cambio destinadas a un mercado más masivo, sobre todo de áreas rurales, que ya a fines de 1929 habían sido afectadas por la pérdida de cosechas y la desocupación de la mano de obra.

A la crisis se sumó la fuerte competencia y la política de *dumping* implementada por fabricas europeas, que ofrecían mercaderías por debajo de su costo, dejándolas en consignación a representantes locales, situación que perjudicaba a las empresas importadoras.

Frente a esta situación la firma decidió dar prioridad a la producción local. Se resolvió dejar de importar por cuenta y riesgo de la Sociedad y liquidar los *stocks* de la sección Importación. El producto de dichas

<sup>54</sup> Ibid., carta de Julio Steverlynck a Charles Steverlynck, 13.6.1928.

<sup>55</sup> Ibid., cartas del 6.6.1927, 16.7.1927, 10.9.1927, 6.7.1928, 31.7.1928, 20.1.1930, 17.3.1930.

<sup>56</sup> Ibid., carta de Julio Steverlynck a Charles Steverlynck, 13.6.1929.

ventas sería destinado a la inversión en la actividad industrial: "nuestra sección Fábrica requiere para su mejor explotación concentrar todas las fuerzas de nuestro capital y dedicarlo a la explotación exclusiva de nuestra Fábrica"<sup>57</sup>.

En 1930 fue ampliado el capital, al integrarse el saldo correspondiente a la segunda serie de acciones, que sería destinado en parte a comenzar a liquidar la deuda con el Comptoir Steverlynck.

Los resultados del ejercicio 1930-31 revelaron el impacto de la crisis, y la empresa presentó por primera vez un balance con pérdidas. La contracción de la demanda, sobre todo en las áreas rurales, obligó a reducir la producción, trabajando la fábrica a un 60% de su capacidad. A ello se sumaron el incremento de los precios de las materias primas y las diferencias de cambios, que no pudieron ser compensados por los precios de venta. A mediados de 1930 los precios de las materias primas bajaron en un 40%, pero la empresa sufrió nuevas pérdidas ya que había acumulado *stocks* pagándolas a precios altos.

Frente a la crisis Algodonera Flandria decidió ir diversificando la producción. En palabras de Steverlynck, "esta diversificación ha sido necesaria, sin ella habríamos tenido que hacer como muchas fábricas, es decir trabajar por temporadas: hacer el trabajo de la estación o la temporada y terminado parar las máquinas y mandar la gente a casa hasta otra época de trabajo"<sup>58</sup>. En 1930 comenzaron a funcionar los primeros telares para la fabricación de alfombras de lana, y poco a poco se fue incorporando una amplia variedad de productos, desde telas destinadas a la confección a los llamados "artículos del hogar", que incluían diversos bienes de uso doméstico, como manteles, repasadores o sábanas.

Al mismo tiempo, se fueron integrando nuevas actividades, como la tintorería y el acabado, y en 1938 se modernizó la tintorería, incorporando un nuevo sistema de teñido y encolado sobre rollos de urdimbre.

La recuperación se inició a partir de fines de 1933, cuando la empresa volvió a trabajar con toda su capacidad. En la memoria del ejercicio 1934-35 se señala que el aumento de las ventas, que había sido significativo respecto del ejercicio anterior, se debía a dos razones: la diver-

<sup>57</sup> M.D., ejercicio 1929-30.

<sup>58</sup> Discurso de Julio Steverlynck, leído por Carlos Marini, en ocasión del décimo aniversario de instalación de la empresa en Jáuregui. *El Telar*, año IV, n. 50, 11 de diciembre de 1938.

sificación de la producción de la empresa y la paulatina sustitución, en el mercado, de los productos extranjeros por los de fabricación local, debido a las crecientes restricciones a la importación.

En 1939 se decidió instalar en Jáuregui una hilandería de algodón, que se compró en Inglaterra, y comenzó a funcionar a principios de 1940. Junto con las máquinas llegó un técnico inglés que estuvo seis meses, dirigiendo el montaje. Esta fue la decisión más trascendente en materia de inversiones que tomó la empresa. En primer lugar, la firma integró todas las etapas de la producción, desde el hilado al acabado. Ello redujo tanto los costos de fabricación como los de transacción, ya que le permitió independizarse de la compra de hilados, que se importaban mayoritariamente de Bélgica, ya que la producción de empresas locales no alcanzaba para abastecer las necesidades del mercado. A partir de esta etapa la empresa logró una mayor autonomía operativa con respecto a los Etablissements Steverlynck de Bélgica, pero sobre todo no dependió del abastecimiento externo durante la guerra, que hubiera ocasionado serios problemas para la producción. La importación de hilados tenía también otro inconveniente, ya que las oscilaciones en el tipo de cambio afectaban en forma imprevisible el costo de los insumos.

Sin duda el estallido de la guerra influyó directamente en la decisión de construir la hilandería, aunque la tendencia de la empresa era la de ir integrando paulatinamente las diversas actividades que componen el proceso de fabricación textil. La oportunidad de esta decisión permitió a la firma aprovechar el incremento de la demanda local durante la guerra, que se produjo como consecuencia de la reducción de las importaciones, e incrementar sensiblemente su producción y sus beneficios. La producción de hilados era absorbida en su totalidad por la tejeduría de la empresa, que rechazó numerosos pedidos de compra por parte de otras firmas y de organismos públicos<sup>59</sup>. Hasta fines de la década de 1940 la producción de hilados de la firma no cubría el total de sus necesidades, y compraban a otras hilanderías el 30% del hilo que consumían. El principal abastecedor local era la Fábrica Argentina de Alpargatas, aunque en los últimos años de la guerra esta empresa no cumplía con los pedidos en los plazos acordados<sup>60</sup>.

<sup>59</sup> Libro copiador n. 10, cartas del 19.6.1944 (a la empresa Hijos de Antonio Bisutti) y del 8.10.46 (a la Dirección de Abastecimiento de la Secretaría de Industria y Comercio).

<sup>60</sup> A. E, Libro copiador n. 10, carta al Gerente de la Fabrica Argentina de Alpargatas, 22.6.1944.



Hasta 1939 la empresa seguía importando telas de Bélgica a través de la cuenta de fabricación, pero desde 1939 los permisos de importación se restringieron, al tiempo que las oscilaciones en el tipo de cambio y el encarecimiento de los fletes incrementaron los precios de los productos importados. A partir de 1940 el gobierno argentino estableció cupos a la importación, en particular a la de tejidos e hilados de algodón<sup>61</sup>, restringiéndose las compras al exterior.

La producción de la empresa estaba destinada enteramente al mercado interno. La firma vendía a mayoristas y a grandes casas comerciales desde sus oficinas en Buenos Aires, y no contaba con representantes en el interior, vendiendo directamente a representantes y mayoristas de los grandes centros urbanos, como Rosario, Córdoba o Mendoza. Entre los principales clientes estaban las grandes tiendas, como Harrod's y Gath y Chaves, y las principales casas mayoristas textiles.

Al menos desde 1939 la firma no daba abasto para satisfacer los pedidos que recibía: en ese año se decidió no vender a empresas que no fueran clientes habituales, y las entregas no se hacían antes de 120 o 180 días<sup>62</sup>, situación que se mantuvo hasta el fin de la guerra.

Desde la década de 1930 una proporción creciente de las telas de fabricación local se vendía a reparticiones oficiales, sobre todo el Ejército y la Marina, a través de licitaciones. Las ventas a las Fuerzas Armadas se incrementaron notablemente durante la guerra: en 1943 "la producción fue colocada [...] en cantidad cada vez más importante en reparticiones del Gobierno Nacional"<sup>63</sup>. A fines de los años cuarenta la empresa seguía atendiendo, "dentro de [sus] posibilidades, a las diferentes licitaciones de las grandes Reparticiones del Gobierno"<sup>64</sup>. En 1944 el total de la producción de lienzo marrón terroso se vendía al Ministerio de Guerra, y la mayor parte de la fábrica trabajaba para cubrir necesidades de dicha repartición<sup>65</sup>, y a fines de la década de 1940 seguían atendiendo importantes pedidos de los Ministerios de Guerra y Marina.

<sup>61</sup> Algodonera Flandria, Libro copiador de cartas n. 10, 1939-61 [la correspondencia es muy fragmentaria, sobre todo a partir de 1944], cartas de Julio Steverlynck a Charles Steverlynck, 26.8.1939.

<sup>62</sup> A. F., libro copiador n. 10, carta a C. Pedraita, comerciante de Rosario, 21.12.1939.

<sup>63</sup> A. F., M. D., Ejercicio 1943, abril 1944.

<sup>64</sup> A. F., M. D., Ejercicio 1950, s/f.

<sup>65</sup> A. F., Libro copiador n. 10, cartas al Director Gral. del Ejército, 2.6.1944, y a la firma Hijos de Antonio Bisutti, 19.6.1944.

*a) La evolución del capital*

La empresa se inició con un capital de 600.000 pesos, que fue duplicado en 1928 para hacer frente a la compra de los terrenos en Jáuregui y a la construcción de la nueva fábrica. Fue incrementado a 2.000.000 de pesos en 1935, momento en el que se consolidó la reactivación. El siguiente aumento de capital, a 3.000.000 de pesos, tuvo lugar en 1939, con el fin de financiar la instalación de la hilandería. Desde 1941 fue aumentando en forma constante, hasta llegar a 20.000.000 de pesos en 1950.

Como la empresa no cotizaba en bolsa, los aumentos de capital eran financiados por los accionistas. Como ya señaláramos, a mediados de la década de 1930 los Braceras se retiraron de la sociedad, pero sus acciones fueron compradas por los Steverlynck. La firma mantuvo en general fondos de reserva para hacer frente a las situaciones de crisis y a los requerimientos de nuevas inversiones, y fue siempre prudente en su política de amortizaciones. Buena parte de la expansión se financió con la reinversión de utilidades.

Además de los aumentos de capital, la empresa recurrió al crédito bancario. Por una parte podía acceder a créditos en cuenta corriente con los distintos bancos con los que operaba: Nación, Provincia, Banco Español, Banco Germánico de la América del Sud, Banco Holandés Unido. También acudió a créditos de más largo plazo para financiar inversiones e incrementos en la producción. Desde la década de 1930 comenzaron a otorgar como garantía las cuentas de la empresa con reparticiones oficiales, en particular con el Ministerio de Guerra. Las operaciones de importación desde Bélgica se financiaban a través del Comptoir Steverlynck, y las cuentas de fabricación con empresas belgas - los Etabissements Steverlynck y otros — se financiaban a través de cuentas corrientes<sup>66</sup>.

*b) La evolución de las inversiones*

La inversión en maquinarias, que fue muy limitada entre 1930 y 1936, se fue incrementando a partir de 1937, creciendo en forma sostenida hasta 1941. Volvió a caer entre 1942 y 1945, recuperándose

<sup>66</sup> Esta información proviene de los Inventarios, las Memorias del Directorio y los libros copiadore.

fuertemente entre 1946 y 1950. Las dificultades para la importación provenían no sólo de la situación creada por la guerra en los intercambios, sino también de las dificultades para obtener divisas y permisos de importación debido al control de cambios<sup>67</sup>.

Entre 1937 y 1940 las principales inversiones fueron en telares, y entre 1940 y 1942 en maquinaria de hilandería. En principio, durante los primeros años de la guerra no parece haber habido fuertes restricciones a la importación de equipos, ya que las mayores inversiones en hilandería se hicieron en 1940 y 1941, aunque uno de los barcos que transportaba las máquinas fue atacado en el viaje por los alemanes<sup>68</sup>.

La situación empeoró a partir de 1942. Entre 1943 y 1945 no hay compras de equipo, salvo algunas máquinas para hilandería. De acuerdo a uno de los entrevistados, durante la ocupación alemana a Bélgica se suspendieron las compras en este país, y las importaciones provenían de Inglaterra<sup>69</sup>. En 1944 la situación se había agravado al punto de que frente a la imposibilidad de aumentar las compras de materias primas y de instalar maquinaria nueva, la empresa debió invertir sus fondos disponibles en valores de fácil realización<sup>70</sup>.

Toda la maquinaria era importada de Europa, con la mediación de las empresas de los Steverlynck en Bélgica, que asesoraban y se ocupaban de comprar las máquinas y de enviarlas a la Argentina. Julio Steverlynck viajó personalmente a Europa en 1928 para la compra de maquinaria destinada a la fábrica de Jáuregui y para la contratación de personal especializado, pero de allí en adelante la mayor parte de las compras se hicieron a través de los Etablissements y del Comptoir Steverlynck. Los telares que se utilizaban eran belgas e ingleses, y en general a través de la correspondencia puede comprobarse un interés permanente de la empresa por renovar sus equipos, aunque durante los primeros años parte de la maquinaria importada que se instaló en la fábrica de Valentín Alsina era de segunda mano, proveniente de las instalaciones de los Steverlynck en Vichte o compradas de ocasión<sup>71</sup>. Las máquinas llegaban desde Europa desarmadas, para facilitar la importación - los costos eran

<sup>67</sup> Ibid., carta de Julio Steverlynck a Charles Steverlynck, 23.9.1939.

<sup>68</sup> Entrevista a Pablo Swinnen, cit.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> A. F., M. D., Ejercicio 1943, abril 1943.

<sup>71</sup> Libro copiador, cit., carta de Julio Steverlynck a Charles Steverlynck, 7.11.1927. Se trata de dos máquinas bobinadoras de algodón.

menores que si llegaban en cajas — y eran montadas por los técnicos de la fábrica local.

Hasta la época de la guerra se importaban también todas las piezas y repuestos, pero desde los años cuarenta una parte debió producirse en los talleres de la empresa. "Algunas cosas se fabricaban, telares y algunos repuestos, tondosas. Durante la guerra se hicieron muchas cosas aquí. Sin mecánicos. Sólo Delesie y Aurelio Fernández, un español. Entre ellos hicieron todo"<sup>72</sup>.

Los períodos de mayor inversión en maquinarias fueron el de la instalación de la hilandería, entre 1939 y 1941, y la inmediata posguerra, entre 1945 y 1948, etapa en la que se renovaron los equipos una vez superados las restricciones impuestas por el conflicto bélico. Durante la guerra, en cambio, las mayores inversiones se hicieron en edificios y talleres, y en los últimos años también en títulos de fácil realización, debido a las dificultades existentes para comprar maquinarias y equipo.

## Conclusiones

El caso que hemos estudiado permite reflexionar sobre un amplio arco de temas, algunos de los cuales han sido ya abordados a lo largo del texto.

A modo de conclusión, nos detendremos en algunas de las cuestiones que consideramos más relevantes a la hora de articular la experiencia individual de una empresa con temas de índole más general, tanto en lo relativo a la dinámica de las firmas como a su relación con el contexto.

El primer punto que queremos remarcar es el de los rasgos originales que presenta el caso a la hora de establecer las características de las empresas extranjeras que operaron en el país en las primeras décadas del siglo XX. Es sin duda un ejemplo, pero no el único, de empresa familiar que se multinacionaliza con una lógica distinta a la de las grandes corporaciones, lo cual lleva a reconsiderar el alcance de los conceptos de los que disponemos para analizar los procesos de expansión de las firmas en mercados externos. Proponemos la expresión "internacionalización de empresas familiares" como punto de partida para elaborar conceptos alternativos. Dicha expresión incluye, explícitamente, no sólo referencias al tipo de empresa que se internacionaliza sino también a las características que adquiere el proceso de expansión — con la instalación de

<sup>72</sup> Entrevista a Pablo Swinnen, cit.

miembros de la familia a la cabeza de los nuevos emprendimientos — y a las formas particulares que adquiere la relación entre la empresa madre y las firmas asociadas.

Un segundo tema concierne — retomando el paradigma ecléctico de Dunning - a las ventajas de localización y de propiedad presentes en el caso estudiado. El caso de Flandria confirma el poder de atracción que presentaba el mercado argentino en los veinte, con altas tasas de crecimiento y una fuerte expansión del consumo, sumadas a la adopción de políticas de protección a la producción *in situ*. La documentación consultada refuerza la imagen de un mercado con una demanda que alcanzaba importantes niveles de sofisticación en los grupos de mayor poder adquisitivo y con una fuerte competencia tanto entre las empresas productoras de bienes como entre las importadoras.

Algodonera Flandria contaba a su vez con evidentes ventajas de propiedad, en la medida en que se trataba de una empresa con una larga trayectoria en el sector textil, vinculada al mercado argentino a través de la exportación. Ello se materializaba a través de distintas vías, entre las que cabe destacar la disponibilidad de capital (propio y de otros accionistas belgas), el conocimiento del negocio en sus distintos aspectos y el acceso a recursos humanos calificados a través de redes personales.

El estudio del caso revela las capacidades que tanto Julio Steverlyncck como sus más inmediatos colaboradores adquirieron en Bélgica, país de larguísima tradición en la industria textil y uno de los principales centros del comercio internacional. También permite apreciar las posibilidades que tenía Algodonera Flandria de acceder a información sobre cuestiones técnicas, comerciales y financieras a través de la relación con los miembros de la familia que estaban a cargo de las empresas en Bélgica. Las empresas de la familia complementaban la actividad productiva local con el suministro de materias primas y productos de su fabricación, y también hacían de intermediarias en la compra de maquinaria y de repuestos. En cuanto a los recursos humanos, la empresa reclutó al personal más calificado en Bélgica y capacitó, a través de técnicos y capataces, a los trabajadores locales.

Al mismo tiempo, la creación de una empresa asociada en la Argentina reveló algunas debilidades de los Etablissements Steverlyncck en su capacidad para competir con otras empresas europeas que abastecían al mercado local. En este sentido, el accionar de Algodonera Flandria en los veinte sirve de ejemplo para observar un proceso en el cual una filial requiere a la empresa madre mejoras en la tecnología de productos (fundamentalmente en los diseños) y propone, desde su experiencia en

un nuevo mercado, la fabricación de nuevos bienes. Todo ello sirve para reflexionar sobre los procesos de intercambio de información y revela un rol dinámico desempeñado por una filial que ejerce una función crítica sobre la empresa matriz.

La capacidad competitiva de Algodonera Flandria no se explica sólo por sus ventajas de propiedad, ya que las redes sociales cobran un fuerte protagonismo a la hora de comprender el accionar y el desempeño de la empresa. Ello es evidente tanto en lo que concierne al tipo de relación que se estableció entre Steverlynck y sus colaboradores como a la que existió entre todos ellos y los trabajadores. Más allá de conflictos esporádicos, predominó un clima de cooperación, en el que los lazos personales jugaban un papel clave. El sistema de reclutamiento a través de redes sociales y familiares fue uno de los elementos que permitió reducir la rotación de los trabajadores y llevar a cabo un proceso de capacitación de la mano de obra.

Un tercer punto a destacar es el de las estrategias empresariales. Lo que es evidente es que en el caso de Steverlynck jugaron no solamente factores de orden económico, sino también un proyecto social que comenzó materializarse con la instalación de la firma en Jáuregui. No nos detendremos aquí en el análisis del paternalismo<sup>73</sup>, pero nos interesa remarcar la complejidad de la problemática de la acción empresarial. Ya Schumpeter había insistido en las motivaciones extraeconómicas de las estrategias de los empresarios; en el caso de Algodonera Flandria, no se puede comprender el funcionamiento de la empresa si no se considera el modelo de relaciones sociales que sus propietarios quisieron implantar.

Otros dos temas clave son el tipo de propiedad y la gestión de la empresa, que están a su vez fuertemente articulados entre sí. Se trata de una empresa de propiedad y gestión familiar, con una administración fuertemente centralizada en su principal accionista y propietario, Julio Steverlynck, que gobernaba la empresa con la colaboración estrecha de unos pocos hombres de confianza. Una vez más, las redes sociales tenían un papel clave, y la empresa contaba con una estructura formal débil y una estructura informal mucho más importante. Esta forma de gestión fue eficiente en la medida en que las personas a cargo de ella estuvieron en condiciones de administrar la firma, pero reveló todas sus limitaciones desde mediados de la década de 1970, cuando la muerte de Julio

<sup>73</sup> Este tema lo hemos desarrollado en el artículo El catolicismo social como proyecto empresarial. El caso de Algodonera Flandria (1924-1960), *Anuario IEHS*, n. 12, año 1997.

Steverlynck y el paulatino retiro de sus colaboradores dejaron a la empresa acéfala, sin que existiera una generación de recambio que estuviera en condiciones de tomar su lugar. Como ello coincidió además con el inicio de una etapa de cambios macroeconómicos en los que la industria se vio negativamente afectada, Algodonera Flandria comenzó una etapa de decadencia que culminó con su cierre definitivo en la década de 1990.

En lo que hace a la estrategia económica de la empresa, cabe destacar que a lo largo del período que hemos estudiado fue expandiéndose a través de dos vías: la diversificación y la integración. La diversificación implicó la búsqueda de nuevos mercados de productos, con la finalidad de hacer frente a cambios en la demanda y a los efectos de la crisis y de la guerra, pero fue a la vez una estrategia orientada a reemplazar con producción propia artículos que antes se importaban de Bélgica, fabricados por los Etablissements Steverlynck o por terceros. Por otra parte, la diversificación se dio dentro de la rama textil, sin derivaciones hacia sectores no relacionados, si bien Steverlynck, a título personal, invirtió en otras actividades industriales y en el sector agropecuario. Con respecto a la integración, fue no sólo una forma de agregar valor y de reducir costos de producción sino también una respuesta a los costos de transacción en un mercado con redes de proveedores poco desarrolladas.

La empresa se adaptó satisfactoriamente, hasta los años sesenta, a los cambios en el contexto macroeconómico e institucional. Entre los puntos que hemos desarrollado en la investigación cabe destacar la búsqueda de mercados dentro de las reparticiones oficiales desde los años treinta y la producción de bienes de consumo masivo desde mediados de los cuarenta, en consonancia con el *boom* del consumo popular que caracterizó a los años peronistas.

Un estudio de caso puede contribuir a un conocimiento más profundo de las etapas del proceso de industrialización en la Argentina. En este sentido, el impacto de la crisis y de la depresión, la recuperación posterior, las nuevas condiciones creadas por la guerra y más tarde por el peronismo, pueden comprenderse en forma más cabal a partir del estudio de la evolución de empresas individuales

Sin duda el período estudiado presenta características singulares: expansión de la demanda interna, creciente restricción a las importaciones, acción estatal que favoreció la industrialización, con medidas de protección, de control de cambios y de redistribución del ingreso. Pero sabemos también que el contexto ofrece un marco de posibilidades

dentro del cual las empresas deben elegir sus estrategias, que de ninguna manera están mecánicamente condicionadas. Consideramos que revelar estos espacios de libertad es uno de los principales aportes de los estudios de caso.