

## Índice

<b>Presentación.....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>11</b>
Las grandes compañías ferroviarias de capital británico en la Argentina como empresas autónomas. 1900 - 1930	
<b>Mario Justo López .....</b>	<b>13</b>
El “problema vial” y su abordaje en la revista La Ingeniería	
<b>Carolina Dipierri .....</b>	<b>53</b>
El Movimiento Todos por la Patria en los años de Alfonsín: democracia, economía y ambivalencias en torno a un plan de estabilización (1985-1986)	
<b>Ignacio Andrés Rossi .....</b>	<b>83</b>
Estimación de los determinantes en la separación de la propiedad y la dirección del capital de las empresas industriales manufactureras. Argentina, 2016	
<b>Adriana Chazarreta.....</b>	<b>113</b>
<i>Reseñas</i>	
González Bollo, Hernán; Pereyra, Diego Ezequiel. 2021. Estado y planificación en el lejano sur: agencias y funcionarios de la Argentina peronista, 1944-1955, 1ª ed. – Bernal: Universidad Nacional de Quilmes	
<b>Tomás Borneo.....</b>	<b>143</b>
<b>Directrices para autores/as .....</b>	<b>147</b>

## Las grandes compañías ferroviarias de capital británico en Argentina como empresas autónomas. 1900-1930

Mario Justo López<sup>1</sup>

mjustolopez@hotmail.com.ar  
<https://orcid.org/0000-0003-1616-212X>

### Resumen

Ciertas características de las compañías ferroviarias de capital británico que actuaron en la Argentina hasta 1948 son útiles para explicar muchas de las decisiones que tomaron, sobre todo en actividades no estrictamente ferroviarias. En el trabajo se propone llamar *autonomía* a la situación resultante de esas características. La autonomía es un concepto que permite comprender mejor las acciones emprendidas por aquellas compañías respecto de asuntos como el comercio de carbón, la industria británica de materiales para ferrocarriles, los puertos en Argentina y en especial el puerto de Buenos Aires, las compañías británicas de navegación y los grandes terratenientes de la pampa húmeda. Para definir *autonomía* el artículo parte del concepto de *free standing company*, elaborado hace alrededor de cuarenta años para explicar las modalidades y debilidades de la inversión externa directa de Gran Bretaña. Luego de hacer un análisis crítico de ciertos aspectos de esta teoría, se propone retomar la idea de Rory Miller de las compañías autónomas como un tipo de *free standing company*, y desarrollar esa idea respecto de la actividad ferroviaria en la Argentina. La independencia jurídica, el importante capital reunido y su fragmentación en una multitud de pequeños y medianos inversores y el directorio progresivamente profesional contribuyeron, se afirma, a crear empresas autónomas, es decir no proclives a dejarse influir por intereses ajenos a los de la actividad ferroviaria. Y esa autonomía es la que permite también dar coherencia a las acciones llevadas a cabo por las compañías en actividades no ferroviarias.

---

<sup>1</sup> Fundación Museo Ferroviario, Asociación Internacional de Historia Ferroviaria, Paris

## Palabras clave

Inversiones británicas en ferrocarriles; Argentina, primera mitad del siglo XX; autonomía; actividades relacionadas.

## **The large British-owned railway companies in Argentina as autonomous companies. 1900-1930**

### Abstract

Certain characteristics of the British-owned railway companies that operated in Argentina until 1948 are useful to explain many of the decisions made, specially in non-strictly railway activities. In the paper it is proposed to call *autonomy* to the situation resulting from these characteristics. Autonomy is a concept that allows a better understanding of the actions undertaken by those companies with respect to matters such as the coal trade, the British industries of railway materials, the ports in Argentina and specially the port of Buenos Aires, the British shipping companies and the great landowners in the fertile pampas. To define *autonomy*, the article starts from the concept of *free standing company*, developed around forty years ago to explain the modalities and weaknesses of direct foreign investment from Great Britain. After making a critical analysis of certain aspects of this theory, it is proposed to take up Rory Miller's idea of autonomous companies as a type of free standing companies, and develop it regarding railway activity in Argentina. Legal independence, the significant capital raised and its fragmentation into a multitude of small and medium investors and the progressively professional board of directors contributed, it is stated, to the creation of autonomous companies, that is, they were not inclined to be influenced by interests unrelated to those of the railway activity. And that autonomy is what makes it possible to give coherence to the actions carried out by the companies in other activities than railways.

## Keywords

British investments in Argentine railways; first half of the 20th Century; autonomy; related activities

## Introducción

El estudio de las empresas de ferrocarriles en la Argentina, mientras estas fueron de propiedad de compañías extranjeras, ha encontrado obstáculos provenientes de tempranas interpretaciones, que partiendo de presupuestos ideológicos, han resultado incompatibles con multitud de hechos reconstruidos en base a las fuentes disponibles. Esas tempranas interpretaciones han recibido la constante crítica de la historiografía especializada, a pesar de lo cual continúan perturbando los estudios sobre el tema. Este trabajo se propone avanzar en el sentido de, dejando atrás la etapa de refutaciones, brindar algún esquema teórico que sea útil para llevar adelante el estudio de dichas compañías ferroviarias consideradas como empresas.

Hace ya tiempo, Colin Lewis señaló que resulta totalmente infundado sostener que las empresas ferroviarias de capital británico actuaran combinadas entre sí como agentes que defendieran la pretensión de Gran Bretaña de dominar la economía argentina, o como representantes de intereses financieros, comerciales o industriales que iban mucho más allá de su actividad de prestar un servicio de transporte (Lewis 1977). En forma contemporánea fueron publicadas las conclusiones de una serie de investigaciones que, sin preconceptos distorsivos, fueron mostrando aspectos relevantes de la historia ferroviaria argentina, como ser el tipo de inversores en títulos ferroviarios y los motivos que los guiaron, las relaciones entre las compañías y los sucesivos gobiernos argentinos y las características generales de las empresas que se conformaron (Goodwin 1974; Zalduendo 1975; Lewis 1983). La visión conspirativa de las inversiones extranjeras, como la llamó Charles Jones, comenzó a dejar de constituir, de ahí en más, un obstáculo para el progreso de la historiografía política y económica (Jones 1982).

Aun así, la concepción de las compañías ferroviarias como piezas de un entramado de intereses en el cual las mismas cumplían una función de apoyo, que iba mucho más allá de la prestación de un servicio de transporte, subsiste y reaparece continuamente, sobre todo, en estudios de

ramas de la actividad económica diferentes a la logística. Veamos algunos ejemplos. Así se ha afirmado que los ferrocarriles británicos fueron aliados de la ‘oligarquía terrateniente’ (Rock 2009); o que su promoción y explotación habría resultado de la acción de los vendedores de locomotoras, rieles y equipos que hacían así un excelente negocio (Schvarzer 2000); o que estaban especialmente vinculadas al comercio del carbón de Gales por lo que pretendían frustrar toda iniciativa de obtener fuentes de energía alternativa (Solberg 1982 y Gadano 2012); o que formaron un gigantesco mecanismo de control comercial con las compañías de navegación de Gran Bretaña (Ortiz 1978), o que actuaron siempre para beneficiar los intereses de la Ciudad de Buenos Aires y su puerto (Scobie 1977).

Sin embargo, si se analizan con cuidado los comportamientos concretos de las compañías ferroviarias respecto de todos y cada uno de los intereses con los cuales se las ha vinculado, resultan datos que desmienten las tesis que sustentan la conspiración. Muy por el contrario, esos datos muestran que las compañías ferroviarias, al menos las más importantes y exitosas, siempre actuaron persiguiendo objetivos vinculados con su propia actividad en el campo del servicio de transporte, buscando aumentar los ingresos provenientes de él o disminuir los costos que su prestación implicaba, aunque ello significara enfrentarse a otros intereses sectoriales británicos.

De allí que creamos que es necesario adentrarse en dichas empresas, desde su génesis, sus etapas iniciales y su época de mayor desarrollo y desarrollar un nuevo concepto que permita explicar los mecanismos de toma de decisiones que en ellas prevalecieron y que muestran ese comportamiento no sujeto a intereses ajenos. Lo expuesto nos lleva a dividir el trabajo en cinco partes y una conclusión. La primera de ellas estará destinada a mostrar en forma resumida los hechos que dan por tierra con las supuestas mallas de intereses que rodeaban a los ferrocarriles. En la segunda se explicará el concepto de *autonomía* que consideramos que es útil para caracterizarlas, partiendo del proceso de génesis de las compañías. En la tercera se pasará revista a una de las bases estructurales de la autonomía consistente en la fragmentación del capital. En la cuarta se discutirá otra base estructural en la forma de la elección y renovación del directorio. En la quinta y última parte se describirán los requisitos sobrevinientes necesarios para la subsistencia de la autonomía. El trabajo concluirá con la discusión de la utilidad del concepto propuesto.

Para la investigación previa al trabajo se han usado fuentes primarias, principalmente los legajos de las empresas ferroviarias existentes en el archivo *Dissolved Companies* de los National Archives of England and Wales, Kew, Reino Unido, las memorias y actas de asambleas publicadas de las mismas y los expedientes de la Dirección General de Ferrocarriles existentes en el archivo del Museo Nacional Ferroviario, Buenos Aires. También se ha recurrido a publicaciones oficiales, fundamentalmente la Estadística de los Ferrocarriles en Explotación confeccionada por la antes mencionada Dirección del Ministerio de Obras Públicas de la República Argentina.

### **Estado de la cuestión. Actitud de las compañías ferroviarias frente a actividades vinculadas**

La actividad de una compañía ferroviaria, sobre todo en la época del monopolio del transporte terrestre, se vinculó fuertemente con otros actores económicos de los que provenían los insumos necesarios para esa actividad (capital, máquinas, herramientas, material rodante, material para instalaciones, combustible, etc.) o que se relacionaban con el servicio que aquella prestaba (producción agropecuaria, producción industrial, comercio de exportación e importación, etc.). Es en esas relaciones donde se ha querido ver una combinación de intereses y se ha afirmado que las compañías ferroviarias actuaban fundamentalmente al servicio del mismo. A continuación se analizará, en forma sucinta de acuerdo a la finalidad perseguida en esta monografía, algunos de esos sectores vinculados y se determinará la actitud de las compañías respecto de ellos. En especial se pasará revista a la relación entre compañías ferroviarias e importación de carbón, importación de bienes industriales, innovaciones en materia de tracción, construcción y explotación de puertos, empresas de navegación y producción agropecuaria (tenencia de la tierra y colonización, ganadería versus agricultura, innovaciones en técnicas agrícolas).

La afirmación de que las compañías ferroviarias estaban interesadas en la importación de carbón se ha repetido continuamente y todavía es corriente decir que a raíz de ello las mismas se opusieron al surgimiento de la explotación del petróleo en la Argentina. “Con el paso del tiempo, la oposición de las compañías ferroviarias al desarrollo de la industria local de los hidrocarburos se fue instalando como uno de los principales obstáculos que se citan para explicar el fracaso de los primeros

empresarios” (Gadano 2012, 21). Sin embargo, apenas se indaga en el tema, surgen evidencias que esa afirmación no tiene asidero alguno (López 2020a).

Obviamente, los ferrocarriles se instalaron en la Argentina en una época en que la tracción se lograba mediante el motor a vapor y con él vino el combustible que se usaba mayormente en el mundo: el carbón. Pero, casi en forma inmediata, surgió en las nuevas compañías la preocupación por la provisión del combustible en forma segura y al menor precio posible. En las regiones donde fue posible conseguir leña de razonable calidad se recurrió a ella, sin importar el origen del capital que había formado a las compañías. En zonas desprovistas de bosques se mantuvo el uso del carbón importado. En la Argentina no había entonces yacimientos carboníferos en explotación, y prácticamente no los hubo después, por lo que era imprescindible recurrir a la importación. Pero, al contrario de la afirmación inicial, las compañías ferroviarias vieron en ello un problema y buscaron liberarse de él. Tan pronto como en 1907 se descubrió que había petróleo en el subsuelo argentino se iniciaron ensayos para su uso. La Gran Guerra mostró con crudeza el riesgo de depender de un combustible que podía hacerse caro y difícil de conseguir. En 1920, tres de las cuatro grandes compañías ferroviarias de capital británico formaron la Compañía Ferrocarrilera de Petróleo, invirtiendo £ 1.000.000, e iniciaron la explotación de yacimientos en Comodoro Rivadavia. Al mismo tiempo comenzaron a adecuar las locomotoras para quemar *fuel oil* y a construir la red de distribución del nuevo combustible. En la compañía más grande de todas, el Ferrocarril Sud, el petróleo cubrió prácticamente el 70% de las necesidades de combustible. Estaba claro que el interés de las compañías ferroviarias era reducir los costos de explotación del servicio que prestaban. Los intereses del comercio de carbón pasaban por otro lado.

También se ha afirmado que las compañías ferroviarias estaban controladas por los industriales que producían los equipos que aquellas necesitaban. Como consecuencia de ello, la presencia del ferrocarril en la Argentina en vez de promover el nacimiento de la industria metalúrgica y mecánica sólo habría incentivado la importación. Es por ello que la historiografía industrial local no ha prestado atención a los grandes talleres que las compañías ferroviarias instalaron desde el inicio de su actividad. “Resulta de interés disgregar (la industria mecánica) en sus partes constitutivas principales, diferenciando aquellas que, en rigor, guardaban poca relación con el desarrollo industrial en general si bien

eran muy importantes; a esta última categoría pertenecen los talleres de ferrocarriles, que constituían una actividad económica vital para el país, pero desconectada de la industria” (Dorfman 1982, 29).

Analicemos este tema en base a lo realizado por las compañías más grandes. Todas ellas construyeron en los primeros años del siglo XX nuevos grandes talleres para lo cual invirtieron alrededor de cuatro millones de libras esterlinas y en los que trabajaron casi 12.000 obreros y empleados<sup>2</sup>. Estos talleres eran necesarios para mantener en condiciones el extenso parque de tren rodante que esas empresas tenían para cumplir con el servicio de transporte. Sin embargo, desde un comienzo, a la actividad de mantenimiento y reparaciones, se añadió la de fabricación. Las reparaciones requerían constantemente de repuestos muy variados. Esos repuestos podían ser importados, como lo era el material rodante originario. Pero no era posible mantener, por razones económicas y prácticas, un stock completo de los mismos, que la falta de estandarización, la longevidad y la variedad del material habría hecho enorme. Para evitar una demora excesiva en la vuelta al servicio de locomotoras, coches y vagones, los talleres se adaptaron rápidamente a la fabricación de repuestos. Con el tiempo la cantidad de ellos de producción local se hizo cada vez mayor. Lo mismo ocurrió con las herramientas de trabajo y con algunas máquinas de los propios talleres. El enorme capital invertido en ellos y los grandes costos fijos que implicaban hacían necesario darles un uso pleno y la fabricación, más allá de las razones de servicio, eran una forma de lograrlo (Beckwith 1934; Black 1935 y Smith 1931).

No es de extrañar que, en esas circunstancias, las compañías ferroviarias usaran también la capacidad instalada en sus talleres para la fabricación de material rodante. Respecto de los coches de pasajeros incorporados por las cuatro grandes compañías de capital británico entre 1900 y 1930, el 45% fue fabricado localmente lo que significó que sus talleres produjeron en esos años 1304 unidades. La producción local

---

<sup>2</sup> El detalle es el siguiente: el Ferrocarril Sud invirtió en un taller, entre 1900 y 1912, £ 900.000 en el que trabajaban 3000 personas (Ferrocarril Sud, *Memorias y Balances* 1909 a 1912); el Ferrocarril Oeste invirtió en un taller, entre 1900 y 1912, £ 750.000 en el que trabajaban 1300 personas (Ferrocarril Oeste, *Memoria y Balance* 1926); el Ferrocarril Central Argentino invirtió en dos talleres, entre 1908 y 1917, £ 1.100.000 en los que trabajaron 3500 personas (Ferrocarril Central Argentino, *Memorias y Balances* 1909 a 1918), y el Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico invirtió en dos talleres, entre 1905 y 1910, £ 920.000 en los que trabajaron 4100 personas (Railway Gazette 1926, 9).



creció con los años. Si se comparan los dos períodos en los cuales la renovación fue mayor se comprueba ese hecho. Entre 1906 y 1910, de las 964 unidades nuevas, el 26% fue fabricado localmente. Entre 1926 y 1930, de los 560 coches introducidos al servicio, el 58% fue de producción nacional. A la vanguardia de la fabricación en la Argentina se encontraba el Ferrocarril Sud que desde 1910 no importó más vehículos de pasajeros, produciendo todos ellos en sus propios talleres (Waddell 2020<sup>a</sup>)<sup>3</sup>.

Algo similar ocurrió respecto de los vagones de carga, aunque es más difícil dar cifras generales, por la cantidad y menor valor unitario de este tipo de material. En este caso, la compañía que estuvo a la vanguardia de la fabricación local fue el Ferrocarril Oeste. Desde el inicio de la Gran Guerra, prácticamente todo lo incorporado fue construido en los talleres de Liniers. Este se había especializado en la fabricación de vagones jaulas, ya que el transporte de animales era un rubro muy importante en su movimiento. Antes de la Guerra ya había producido 500 jaulas, durante la Guerra fabricó 200 y en la década de 1920 fueron 550 (Waddell 2020b)<sup>4</sup>. La producción local de coches y vagones implicaba que la mayor parte de su costo quedaba en el país. En base a los valores consignados en los expedientes de la Dirección General de Ferrocarriles puede afirmarse que el valor de lo importado en un vehículo de producción nacional era del 20% (los bogies, ruedas y equipamiento eléctrico eran siempre importados), mientras que el valor incorporado en la Argentina a un vehículo importado era del 5 al 10% (siempre el armado final se hacía en los talleres).

En materia de construcción de locomotoras la actividad de los talleres fue mucho menor. Fuera de casos aislados, se fabricaron algunas decenas de máquinas a vapor en la década de 1930 por los ferrocarriles Oeste y Sud: 10 locomotoras de la clase 14 en el Oeste en 1930 y 24 locomotoras de variantes de la clase 12 en el Sud en 1938 (Campbell 1997, 15 y Campbell 2018, 12). Pero, cabe hacer notar que a medida que avanzaba el siglo XX los ingenieros mecánicos de las compañías ferroviarias participaron cada vez más en el diseño de las locomotoras, y también

---

<sup>3</sup> La fabricación local ha quedado registrada en los miles de expedientes tramitados ante la Dirección General de Ferrocarriles, cuyo archivo se encuentra en el Museo Nacional Ferroviario de Buenos Aires. Sólo como ejemplo puede verse expedientes 021465 S 1927, 014936 S 1927, 026766 S 1925, 011231 C 1922 y 021772 C 1922.

<sup>4</sup> También en el caso de los vagones la fabricación local resulta de los expedientes del archivo de la Dirección General de Ferrocarriles. Véase, sólo como ejemplo, expedientes 06732 C 1922, 30489 C 1921 y 010928 C 1921.

de los coches y vagones, que se encargaban a la industria especializada. Esa participación llegó a su punto máximo cuando se inició, a fines de la década de 1920, la introducción de la tracción diesel eléctrica. Primero el Ferrocarril Sud y luego las cuatro empresas más importantes de capitales británicos asociadas, confeccionaron diseños de locomotoras y coches motores de la nueva modalidad y esbozaron un plan general de reemplazo de las locomotoras a vapor (Mac Intyre 1945 y Argentine Broad Gauge Standard 1944 y 1945). Aunque la fabricación local de locomotoras no había adquirido mayor ritmo dentro del país, las compañías sí se habían preocupado por desarrollar un conocimiento aplicado que podía ser la base de una nueva industria si las condiciones adecuadas surgían (Schvarzer 2000).

La fabricación local de material rodante no desplazó a la importación y, salvo en coches en el período indicado, siempre fue inferior a ésta. Las compañías ferroviarias no tenían incentivos del gobierno para actuar de otro modo, pues la importación de material ferroviario estaba exenta de derechos aduaneros. Pero de esa actividad sí puede deducirse que los intereses de los proveedores británicos de material rodante no eran relevantes para las empresas clientes. Estas importaban locomotoras, coches y vagones cuando les convenía y, si no, fabricaban todo ello por sí, para lo cual contaban con instalaciones, personal y tecnología adecuados. Y en la importación, si las necesidades del ferrocarril hacían inconveniente esperar a que la capacidad instalada de las industrias británicas pudiera cubrirlas, no dudaban de dirigir sus compras a industrias de otros países<sup>5</sup>.

Esa relación con los proveedores, que podemos caracterizar como de no dependencia, la encontramos también en el proceso de electrificación de las líneas suburbanas alrededor de Buenos Aires que dos compañías, la del Oeste y la del Central Argentino, desarrollaron entre 1910 y 1931. Las empresas ferroviarias grandes, mientras que sus ingresos fueron

---

<sup>5</sup> Ejemplos de ello son: las 60 locomotoras de la clase 11B y 12 del Ferrocarril Sud adquiridas a la firma alemana Henschel en 1913; o las 28 locomotoras de carga del Ferrocarril Pacífico adquiridas a la misma fábrica en ese año; o las 15 locomotoras Henschel o Baldwin que el Ferrocarril Oeste adquirió antes de la Guerra; o el pedido de 50 coches eléctricos motores que el Ferrocarril Oeste hizo, y la Guerra frustró, a otra firma alemana en 1911 (Museo Nacional Ferroviario, Archivo de la Dirección General de Ferrocarriles, Expediente, Caja 114, Expediente 019708-O-1911; MOP, DGFC Sección Estadística, *Existencia de locomotoras al 31/12/1929*). El mismo proceder existió en coches de pasajeros y vagones de carga.

suficientes para remunerar los capitales invertidos en la forma esperada por los mercados, estuvieron siempre dispuestas a innovar en tecnología. Es así, que en forma muy temprana, si se tiene en cuenta lo hecho en otras latitudes, iniciaron la electrificación de sus líneas. Con ello enfrentaron el problema que les creaba el incesante crecimiento del tráfico de pasajeros suburbanos en la región de la Ciudad de Buenos Aires. Era este un rubro que requería constantemente mejoras en el servicio, creaba complicaciones del punto de vista técnico y, a cambio, sólo daba limitados ingresos. La electrificación vino así a solucionar estos inconvenientes permitiendo servicios más frecuentes a mayor velocidad y con menor gasto de explotación. Por ello, tanto el Ferrocarril Oeste como el Central Argentino, no dudaron invertir, en conjunto, el enorme capital de £ 7.600.000 para electrificar 110 km de recorrido (Eckhard 1937; The British Thompson 1920; Buenos Aires Western Railway circa 1930).

Si bien esta obra implicó, en definitiva, la compra de equipos a industrias británicas, estas fueron diferentes a los usuales proveedores de equipos que supuestamente venían controlando a las empresas. La electrificación implicó el desplazamiento de decenas de locomotoras a vapor y de cientos de coches tradicionales, cuya renovación no fue encargada así a esos “usuales proveedores”. Las fábricas de locomotoras, como Beyer Peacock o North British, fueron reemplazadas por British Thompson-Houston o Westinghouse. Además, la nueva tecnología también terminó llevando a las compañías británicas de la Argentina a proveerse fuera de Gran Bretaña. Si bien esto no ocurrió con las electrificaciones descritas, que fueron planeadas en 1910, cuando Gran Bretaña todavía estaba a la cabeza de la tecnología ferroviaria, sí se dio en la etapa en la que se recurrió a la tracción diésel eléctrica, que antes mencionamos. Para ello los proveedores de los motores diésel y de los generadores de electricidad, que proveían la energía para mover los trenes, fueron dos firmas suizas: Sulzer y Brown-Boveri<sup>6</sup>. Suiza, con apoyo estatal, desde el fin de la Primera Guerra Mundial, había desarrollado la mejor tecnología en

---

<sup>6</sup> Desde un comienzo, los motores diesel fueron provistos por la fábrica Sulzer. Los generadores de electricidad, que en el inicio fueron de origen británico, fueron rápidamente reemplazados por Brown Boveri. El cambio pudo haber tenido una gran importancia económica, porque existía la voluntad de reemplazar la mayor parte de las locomotoras a vapor, pero fue frustrado por la crisis. En forma contemporánea también se importaron coches motores diesel eléctricos de origen húngaro.

electrificación ferroviaria y a ella recurrieron las empresas que actuaban en la Argentina (Mac Intyre 1945).

Una acusación corriente contra las compañías ferroviarias británicas es la de haber estado asociadas a la centralización impuesta por Buenos Aires y haber concentrado todos sus esfuerzos en convertir el puerto de la Capital en el único punto de entrada y salida del comercio exterior. “Este sistema nacional de ferrocarriles, construido y controlado por las compañías inglesas, que tenía Buenos Aires como centro, consolidó a su vez el área de Plaza de Mayo y del adyacente Puerto Madero” (Scobie 1977, 129)<sup>7</sup>. Sostener la existencia de esa especial relación queda completamente invalidado apenas analizamos los hechos concretos. Los ferrocarriles mantuvieron relaciones importantes con otros puertos, durante toda su existencia, como por ejemplo el Central Argentino con el puerto de Rosario. Aunque treinta años después de su creación esta compañía pudo conectarse con Buenos Aires, conservó una especial vinculación con el puerto ubicado en la provincia de Santa Fe, donde, a comienzos del siglo XX construyó sus dos talleres. Para el Ferrocarril Sud, y también para el grupo del Pacífico, un puerto que devino de central importancia fue el de Bahía Blanca, el que entre ambas compañías construyeron con su propio dinero. Este puerto y Rosario pronto superaron, en conjunto y por mucho, al de Buenos Aires como principales exportadores de granos de la Argentina. En 1912 Bahía Blanca exportó granos por 1.483.235 t, Rosario por 1.620.280 y Buenos Aires por 1.234.761. Para 1924 esas cifras fueron 2.130.011, 3.284.202 y 2.579.857; y para 1935, 2.529.210, 4.898.720 y 2.531.087<sup>8</sup>.

Es cierto que Buenos Aires, no sólo como puerto, sino sobre todo como el mayor centro de consumo del país y de potenciales pasajeros para el ferrocarril, era muy importante. Pero para el movimiento de granos, la carga de mayor volumen que transportaban las compañías, lo necesario eran puertos eficientes, cercanos al área de producción. Cuando el Estado u otras empresas se ocupaban de que ellos existieran, los ferrocarriles los usaban. Si no ellos mismos estaban dispuestos a invertir grandes capitales para construir y explotar una salida que era imprescindible para mantener

---

<sup>7</sup> Scobie no sólo afirma que las compañías ferroviarias impusieron la hegemonía del Puerto de Buenos Aires, si no que, además impusieron que el puerto se construyera al lado de la Plaza de Mayo (Scobie 1977, 95 y 118-119).

<sup>8</sup> Ferrocarril Sud, *Memorias y Balances* 1912, 191924 y 1935.

e incrementar el negocio ferroviario. Como ejemplo, el Ferrocarril Sud invirtió en la construcción de un nuevo muelle y elevadores en el puerto de Bahía Blanca en 1908/9 £ 1.500.000<sup>9</sup>. Y de 1928 a 1930, nuevamente, para construir un gran elevador, la inversión fue de £ 1.250.000 (Röging 1937, 655). La explotación de dicho puerto por la empresa ferroviaria, por otra parte, no fue encarada como negocio en sí, ya que la misma o era deficitaria o daba pequeños superávits, sino como necesario para la prestación más eficiente del servicio ferroviario. El Ferrocarril Sud también realizó inversiones en otros puertos como el Dock Sud y el de La Plata (en este caso junto con el Ferrocarril Oeste). Todo ello deja en claro que, en ningún momento, las compañías ferroviarias actuaron con el objetivo de beneficiar al puerto de Buenos Aires.

También se ha afirmado que las compañías ferroviarias actuaban concertadas con los intereses de las compañías británicas de navegación. La economía argentina habría quedado, así, subordinada a “ese gigantesco mecanismo que integrarán los ferrocarriles, los barcos y la industria británica” (Ortiz 1978, 149). Pero si se analiza lo llevado a cabo por ellas, en ningún momento surgen evidencias de alguna colaboración. Por el contrario, lo que sí puede observarse es que las empresas de ferrocarriles veían en las de navegación intereses contrapuestos, sobre todo en lo que se refiere a cómo los fletes marítimos incrementaban los costos de explotación al aumentar el precio del carbón importado. En ese sentido, dos de las cuatro grandes compañías reaccionaron armando su propia flota de barcos a fin de poder llevar al Río de la Plata el combustible a menor costo.

El Ferrocarril Sud incorporó seis vapores en 1890 con una inversión de £ 180.000. A partir de 1899 renovó completamente esa primera flota elevando el número de sus unidades a siete, con una inversión de £ 270.000. El recambio de las unidades iniciado en 1913 se interrumpió por la Guerra y la compañía ferroviaria recién llegó a tener una nueva flota de seis barcos en 1926, con una inversión de £ 450.000. La crisis iniciada en 1930 puso fin a esta actividad que cesó definitivamente en 1935 al ser vendidos todos los vapores. El ferrocarril Buenos Aires al Pacífico armó una flota similar, con cinco unidades a partir de 1906, con una inversión de £ 190.000. Sin embargo, ante los perjuicios sufridos en la

---

<sup>9</sup> Ferrocarril Sud, *Memorias y Balances* 1909.

Guerra, esta compañía desistió de continuar con el experimento y vendió el último barco que le quedaba en 1919<sup>10</sup>.

Las flotas de ambas compañías tenían como principal objetivo transportar carbón desde Gran Bretaña para uso propio de sus locomotoras. El Ferrocarril Sud, con ello, pudo reducir el costo de ese insumo de manera apreciable. Así, entre 1896 y 1911, en un ambiente de relativa estabilidad de precios, pagó por el carbón un 14% menos que lo hecho por el Central Argentino y, entre 1912 y 1916, en un mercado alterado, aun pudo mostrar un ahorro del 3%<sup>11</sup>. La ventaja se perdió a partir de mediados de la década de 1920, cuando un sistema de precios mínimos y de cuotas, eliminó la libre competencia en el mercado del carbón. Durante la existencia de las flotas de las compañías los barcos volvían de la zona del Río de la Plata a Europa cargados con granos y, a veces, productos ganaderos, carga que obtenían mediante el sistema de *tramp shipping*, que competía con los barcos de línea. Como los directores de las compañías ferroviarias se encargaron de recordar repetidas veces en las asambleas de accionistas, la posesión de barcos propios sirvió no sólo para reducir el costo del combustible usado sino también para mantener a las mismas “perfectamente independiente de cualquier *shipping ring*”<sup>12</sup>. Considerar este comportamiento como evidencia de la existencia de un mecanismo conjunto parece completamente absurdo.

La última supuesta vinculación que consideraremos es la colaboración de los ferrocarriles con los grandes terratenientes de la pampa húmeda. Así se ha dicho que “... los terratenientes más importantes del litoral argentino... cobijaban varios grupos de presión subsidiarios, siendo los principales los grupos empresariales británicos, que controlaban el sistema de transportes y gran parte de la organización del comercio exterior argentino” (Rock 2009, 93). Pero si prestamos atención a actos concretos llevados a cabo por las empresas ferroviarias, más bien surge la impresión de que éstas veían en los grandes terratenientes un obstáculo a la prosperidad de su negocio. Como dijo en el año 1924 el presidente de

---

<sup>10</sup> Ferrocarril Sud, *Memorias y Balances* 1890 a 1935; Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico, *Memorias y balances* 1906 a 1919.

<sup>11</sup> RA, MOP, *Estadística de los ferrocarriles en explotación* años 1898 en adelante, Tablas 17 y 18.

<sup>12</sup> Ferrocarril Sud, *Memoria y Balance* 1900. Las palabras citadas son del presidente del directorio Frank Paris y aparecen en la p. 17 del acta de asamblea.

una de las grandes compañías, “para el Ferrocarril Oeste sería beneficioso que hubiera más granjas que produjeran grano en lugar de inmensas estancias que crían ganado. La agricultura requiere más trabajo y el ferrocarril se beneficia por el mayor movimiento”<sup>13</sup>.

De allí que los ferrocarriles, muchas veces por sí solos y otras en colaboración con el gobierno nacional, emprendieran diversas campañas para promover la agricultura y el desplazamiento de la ganadería. Entre esas campañas merece citarse, en primer lugar, la formación del Consorcio de Colonización Ferroviaria en 1927, cuyas primeras acciones consistentes en la compra de grandes extensiones de tierra, su fraccionamiento e introducción de mejoras para su venta final a colonos con amplias facilidades fueron frustradas por la crisis<sup>14</sup>. En segundo lugar, debe mencionarse las sucesivas campañas llevadas a cabo para el mejoramiento de las técnicas agrícolas, destinadas a pequeños y medianos productores, con la introducción de nuevas semillas, maquinaria agrícola y nuevas técnicas de cultivo, cuyo mejor ejemplo fue todo lo hecho por la estación experimental de Bordenave creada y financiada por el Ferrocarril Sud<sup>15</sup>. En tercer lugar, puede citarse la labor de extensión agropecuaria y de educación del productor que los ferrocarriles desarrollaron, en estrecha colaboración con los técnicos del Ministerio de Agricultura, mediante la corrida de trenes especiales, la realización de muestras y exposiciones y la publicación de revistas y folletos<sup>16</sup> (Miatello 1936). Está claro que si los ferrocarriles buscaban socios para lograr el incremento del ya importante tonelaje de cereales y oleaginosas que transportaban, ellos eran los pequeños y medianos agricultores y no los grandes propietarios rurales que tendían a dedicarse a la ganadería en forma extensiva.

---

<sup>13</sup> Ferrocarril Oeste, *Memorias y Balances* 1924, Acta de la asamblea de accionistas del 21/10/1924, p. 7.

<sup>14</sup> Diario *La Nación* del 26/1/1927, p. 1, del 16/3/1927, p. 1 y del 18/3/1927, pp. 1-2; Revista *El Oeste* N° 73, febrero de 1927, p. 3231. El Ferrocarril Sud tenía una enorme experiencia en fraccionamiento y colonización para fomento de la agricultura por lo hecho en el Alto Valle del Río Negro desde 1910 en adelante. Su acción contribuyó a crear en tierras hasta entonces improductivas miles de hectáreas de montes frutales, sobre todo de peras y manzanas. Ver López 2018.

<sup>15</sup> Ferrocarril Sud, *Memorias y Balances*, 1927, 1928 y 1929.

<sup>16</sup> Las cuatro grandes compañías de capital británico y los Ferrocarriles del Estado tenían sus respectivas revistas.



## Las compañías de ferrocarriles como ‘free standing companies’

Las compañías ferroviarias de capitales británicos que actuaron en la Argentina fueron casos de lo que se denominó inversión directa en el exterior, la que se realizaba mediante la constitución de una compañía específica en cada caso para llevar adelante un nuevo negocio que surgía. La reflexión histórica sobre la misma, mediante la cual se canalizó el 40% del total de la inversión externa británica, ha dado lugar a la creación del concepto de *free standing company*, poniendo el acento sobre todo en la forma en que cada empresa surgió (Wilkins 1988). Dicho concepto puede ser útil como punto de partida para comprender la forma de actuación de dichas compañías y que dieron lugar a los hechos relatados en el apartado anterior. Una *free standing company* surgía al crearse una sociedad por acciones en Gran Bretaña, preferentemente en Londres, para actuar fuera de ese Estado y con un objeto específico comprendido dentro de una serie: minería, finanzas, producción agropecuaria, transporte, otros servicios públicos, etc. Lo característico de este tipo de empresa es que no era el resultado de la expansión al exterior de una compañía ya en actividad en el Reino Unido, sino que se creaba como algo nuevo, para comenzar un nuevo negocio. De allí el nombre dado por la historiografía. Era una empresa, que de continuar, habría de hacerlo sola, libre, al menos jurídicamente. La nueva compañía, en la gran mayoría de los casos, al estar registrada en Gran Bretaña, se regía por las leyes de ese país, allí estaba su domicilio y allí residía el directorio y su capital estaba expresado en libras esterlinas. Ello daba seguridad a los potenciales inversores que eran personas residentes en el Reino Unido, a quienes agentes financieros especializados debían convencer (Wilkins 1988).

La formulación del concepto de *free standing company* fue asociado, en su origen, al de *lean governance*, entendiéndose a esta como cierta debilidad en la conducción empresarial proveniente de la existencia del directorio en Londres, quien se suponía que debía tomar las decisiones fundamentales, muy lejos de donde se desarrollarían los negocios concretos y de los gerentes que debían ejecutar las decisiones. Sin embargo, pronto quedó claro que poner el acento excesivamente en la lejanía del directorio de Londres, y deducir de ello una característica de debilidad e ineficiencia, no era el mejor camino a seguir<sup>17</sup>. Ese exceso hizo que

---

<sup>17</sup> En realidad el concepto de *free standing company* fue creado con la intención de



aspectos más importantes del concepto no resultaran desarrollados, como fue el tema del control sobre la compañía. Este podía referirse tanto al poder real del directorio sobre los negocios de la empresa, que en la versión de la *lean governance* se considera siempre débil, como al poder que sobre ellos podían tener o no los propietarios, es decir los accionistas, o algunos de ellos en particular, cuestión esta más relevante cuando se hace la historia en particular de algunas compañías (Casson 1999). O también distinguir el control externo que podía darse en algunos casos, pasando a formar las nuevas empresas parte de un *investment group*, del control del directorio sobre los gerentes, a lo que exclusivamente parecía referirse la *lean governance* (Jones 1999). Para ello resultaba necesario indagar en otros aspectos en la formación de este tipo de compañía, diferentes a la distancia del directorio al lugar de los negocios. Por ejemplo, se volvía más relevante establecer a quién había correspondido la iniciativa en la formación de cada empresa en cada caso, lo que abría un gran abanico de posibilidades dentro de las diversas actividades que estas compañías desarrollaron. Veamos someramente esta cuestión, siguiendo el camino marcado por Miller (1999).

Según ese autor, la inversión externa directa británica a partir de la tercera década del siglo XIX tuvo su origen en las casas mercantiles, ya afincadas previamente, las que promovieron actividades productivas. El primer paso para la formación de una compañía consistía en la actuación de un promotor que llevaba un negocio específico a Londres para obtener el capital necesario, alentado por la abundancia de fondos en ese mercado y por la actuación de agentes financieros acostumbrados a encarar operaciones de mayor riesgo. Pero, a partir de allí, las compañías constituidas podían seguir diferente camino, dando lugar básicamente a empresas autónomas o a empresas controladas. Cuando la creación de la nueva empresa lo era para desarrollar una actividad que interesaba especialmente a quien la promovía, no simplemente como la iniciación de un nuevo negocio que podía brindar una utilidad o que estimulaba la economía en general, lo más probable es que ese promotor se asegurara el control de la nueva entidad, por distintos mecanismos, para acrecentar su propio giro comercial o para impedir el surgimiento de competidores. Eso

---

explicar la supuesta ineficiencia de las inversiones externas británicas, en comparación con las de Estados Unidos, y como los críticos insinuaron, parecía en exceso dependiente de esa intención (Miller 1999, 218).

es lo que ocurrió con la explotación de nitratos en las costas del Pacífico promovido por las casas comerciales que ya los exportaban. En cambio, cuando el promotor carecía de un interés que fuera más allá de algún lucro específico en su intermediación, lo más probable es que surgiera una empresa autónoma. Fue este el caso de las compañías financieras y las de ferrocarriles, las más importantes por el monto de capital que reunieron y por el giro que después tuvieron. Por supuesto que, una vez creadas, con independencia respecto de su promotor, tenían que hacer frente a una serie de desafíos que, en definitiva, condicionarían su futuro<sup>18</sup>.

En este punto es necesario considerar la historia concreta y particular de cada inversión para avanzar en el desarrollo conceptual. No se puede hacer historia en abstracto y es necesario entender como funcionó cada negocio (Platt 1977). Las compañías ferroviarias que actuaron en la Argentina, a partir de la década de 1860, se formaron de la forma descrita en los párrafos precedentes. Pero cada una tuvo su propia historia y diferencias en materia de promotores. Hubo casos en los que el promotor, que en un ferrocarril era también el concesionario, era una persona dedicada al comercio, bien acreditada, y que, por alguna razón, fundamentalmente por ser anglo-argentino, tenía contactos en el mercado de Londres. Su interés en el nuevo negocio no iba más allá de obtener una utilidad concreta mediante un precio por la transferencia de la concesión, y, en todo caso, beneficiarse en sus propios asuntos por el progreso económico que el revolucionario medio de transporte aportaría. Así fue el Ferrocarril Sud, la empresa ferroviaria más importante de todas. También podía ocurrir que el promotor-concesionario fuera una persona de características similares (hombre de negocios con vinculaciones en Londres) pero con un interés adicional: convertirse en empresario constructor de la nueva línea férrea. Este el caso del Ferrocarril Central Argentino, otra de las compañías más importantes. Podríamos seguir así hasta describir lo ocurrido con todas las empresas y mostrar los casos en los que hubo conflictos de intereses iniciales, en los que la actuación del promotor encareció la

---

<sup>18</sup> Prácticamente no se ha aplicado el concepto de *free standing companies* a los ferrocarriles. Una excepción es Boughey (2009). Pero, en nuestra opinión, el tratamiento del concepto en este trabajo es superficial en razón de haber partido de escasos datos. En cambio, en Primmer (2020), existe información abundante pero no se incursiona en el concepto de autonomía.

inversión e, incluso, en aquellos en los que perjudicó el futuro del ferrocarril (López 2000).

Pero, en definitiva, en líneas generales puede decirse que la necesidad de reunir un capital enorme, como lo requería este tipo de actividad, y la de formar un directorio que sirviera para atraer ese capital, hacía que el promotor-concesionario, más allá de su interés particular, no tuviera posibilidades de controlar ni lo uno ni lo otro (sobre ello volveremos más adelante), siempre y cuando la mayor parte del capital se reuniera en base a la emisión de acciones, como fue en el caso de los británicos. Distinta fue la historia en los ferrocarriles de capital francés (Regalsky 2002). Una vez formada la compañía que se haría cargo de la concesión ferroviaria, con su directorio compuesto por personas que generaran confianza y con su capital suscripto por cientos o miles de inversores, el paso siguiente era designar al personal superior que se enviaría al exterior a llevar adelante el negocio, cuya figura principal era el gerente general. El negocio ferroviario exigía llenar estos cargos con personas con experiencia en la actividad que diera comienzo a la creación de la compleja estructura necesaria para hacer funcionar una línea férrea. Del acierto en esta tarea por parte del directorio dependía el éxito o fracaso del nuevo emprendimiento (Miller 1999).

Lo expuesto nos permite afirmar algunas generalidades respecto de los ferrocarriles y la inversión directa británica. La actividad tendía a que la actuación de los promotores, cualquiera fuera su interés, no pudiera influir demasiado en la compañía que se creaba para hacerse cargo de la concesión. Para que el emprendimiento pudiera continuar era necesario reunir un directorio con personas que pudieran atraer inversores, en el cual el promotor perdía influencia aun cuando quisiera mantenerla. El capital a reunir era siempre elevado, por lo que ni el promotor ni ningún otro inversor tenía muchas posibilidades de conservar tenencias que le otorgaran poder, posibilidades que se iban haciendo cada vez más remotas si la empresa perduraba y crecía, lo que implicaba acrecentar continuamente el capital inicial. Por último, la puesta en marcha del negocio requería desde el comienzo la formación de una organización especializada encabezada por un gerente general que generaba una actuación no muy proclive a aceptar presiones externas. Una *free standing company* creada para llevar adelante una línea férrea probablemente se convertía en una empresa autónoma, sobre todo cuando el proyecto tenía las características adecuadas para crecer. Ello nos lleva a hablar brevemente de dos aspectos

estructurales fundamentales para el sostenimiento de la autonomía dentro de esta actividad: el capital fragmentado y el directorio especializado.

## La organización del capital

Pasemos rápida revista a la evolución del capital y la cantidad de accionistas en las cuatro grandes compañías. El Ferrocarril Sud contó con 182 accionistas al momento de suscribirse su capital inicial de £ 550.000 en 1863. Entre ellos sólo había dos que habían adquirido tenencias importantes, el promotor Lumb y el empresario constructor M. Peto, cada uno con £ 100.000. Pero el primero de ellos se desprendió de su tenencia inmediatamente. Peto un poco después. En 1866 le quedaban £ 48.000 y en 1869 había desaparecido de la lista. Para entonces el capital se había elevado a £ 900.000 y los accionistas ya eran 426. En 1876 su número creció hasta 1400. Por la tenencia no había ningún accionista destacado que ocupara el lugar dejado por los iniciadores. El mayor accionista por entonces era Edward Ashworth con alrededor de £ 20.000<sup>19</sup>. El crecimiento del capital a partir de entonces implicó también un aumento constante de la cantidad de accionistas: 2000 en 1880, 6500 en 1890, 9000 en 1895, 14.000 en 1900 y 36.000 en 1914 (Ferns 1966, 349 y 479), cuando el capital en acciones ordinarias se había elevado a £ 29.000.000<sup>20</sup>. Con los aumentos de capital de fines de la década de 1920, el número de tenedores de títulos siguió en aumento. En 1927, el presidente del directorio decía que en los registros la compañía tenía 65.000 cuentas, comprendiendo debenturistas y accionistas<sup>21</sup>. Más del 80% de estos últimos no superaban las £ 1000 cada uno. Poco tiempo después, en 1932, el número de accionistas era de 40.000<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> NAOEW, BT 31, Company 2864, Box 37643.

<sup>20</sup> Ferrocarril Sud, *Memoria y Balance* al 30/06/1915. Había, además £ 8.000.000 en acciones preferidas y £ 15.000.000 en debentures.

<sup>21</sup> Los diferentes títulos que podían componer el capital se denominaban en la Argentina, siguiendo las palabras inglesas usadas por la compañías, de la siguiente forma: acciones ordinarias (*ordinary shares*), acciones preferidas (*preferred shares*) y *debentures* (palabra inglesa) que se referían a los bonos u obligaciones. La legislación argentina adoptó este lenguaje.

<sup>22</sup> Ferrocarril Sud, *Memorias y Balances* 1927 (acta de asamblea del 19/10/27, p. 25y 1932) y 1932 (acta de asamblea del 26/10/1932)

En el Ferrocarril Central Argentino corresponde distinguir tres momentos en su formación: la constitución de la primitiva compañía de ese nombre en 1863, la formación del Buenos Aires y Rosario en 1884 y la fusión de ambas para dar lugar al nuevo Central Argentino en 1902. La historia de ambas compañías constitutivas, hasta la fusión, no difiere en demasía, en cuanto a su cuerpo de accionistas, de lo ya dicho respecto del Sud. En el Central Argentino fueron accionistas dominantes, en los primeros tiempos, el promotor Wheelwright, con sus socios constructores, Brassey y Ogilvie, y algunos allegados. Con el tiempo y los aumentos de capital desde mediados de la década de 1880, esa dominancia fue desapareciendo (Fernández Priotti 2017; y López 1994)<sup>23</sup>. El Buenos Aires y Rosario surgió ya como una empresa de muchos accionistas, convocados por un *stockbroker* que logró reunir un amplio capital para adquirir el fallido Ferrocarril de Buenos Aires a Campana y ponerlo en el camino del crecimiento<sup>24</sup>.

Al producirse la fusión en 1902, el número de accionistas del conjunto llegó a 10.400 y, de ahí en más, al aumentar en forma constante el capital hasta la Gran Guerra, ascendió, sucesivamente, a 29.000 en 1911, 32.000 en 1912, 38.000 en 1913, 45.000 en 1916 y 51.730 en 1920<sup>25</sup>. Es importante transcribir los datos que resultan del informe del presidente del directorio presentado en la asamblea del 18 de octubre de 1920: “Hay 51.730 accionistas en nuestro Registro, de ellos 22.600 son mujeres. De los 51.730, 33.445 tienen menos de £ 500 y 10.692 entre 500 y 1000, o sea un total de 44.137 sobre 51.730 con menos de £ 1000”<sup>26</sup>. El capital en

---

<sup>23</sup> Ver también NAOEW, BT 31, Company 1049 C, Box 14352.

<sup>24</sup> NAOEW, BT 31, Company 6982, Boxes 40356-9.

<sup>25</sup> Ferrocarril Central Argentino, *Memorias y Balances* 1902 a 1920, en especial asamblea del 24/10/1912, p. 8; 23/10/1913, p. 21; y 28/10/1920, p.3.

<sup>26</sup> Ferrocarril Central Argentino, *Memoria y Balance* al 30/06/1920, Asamblea del 18/10/1920, p. 3. El alto porcentaje de accionistas mujeres, que también se da en las otras compañías, es resultado de una característica de la sociedad de entonces. Las mujeres, a partir de cierto nivel social, no trabajaban ni ejercían cargos remunerados. Los varones que se sentían responsables de ellas, el padre, el hermano o el marido, solían dejar fondos en acciones para asegurarles un ingreso en caso de su ausencia. De acuerdo a los datos aportados por las listas de accionistas, un gran porcentaje de las accionistas mujeres eran solteras (*spinsters*).

acciones ordinarias era de £ 28.000.000 al comenzar la Primera Guerra Mundial y así permaneció hasta avanzada la década de 1920<sup>27</sup>.

El Ferrocarril Oeste se inició en forma parecida al Buenos Aires y Rosario, como una empresa con numerosos accionistas y capital importante desde su constitución, ya que debió reunir fondos suficientes para pagar el precio convenido con la Provincia de Buenos Aires por sus líneas férreas. En septiembre de 1890, su primer registro de accionistas presentado mostraba 2400 de ellos, entre las acciones ordinarias (por £ 2.500.000) y diferidas (*deferred*) (£ 1.000.000), sin que hubiera entre ellos grandes tenedores. El más importante tenedor de ordinarias, muy por encima de todos los demás, era el banco Baring's, que había intervenido en el sindicato inicial, con £ 125.000. En las diferidas se destacaba Alexander Henderson, el gestor de la formación de la compañía, con £ 193.150<sup>28</sup>. Desde 1893 y hasta el estallido de la Guerra en 1914, la compañía aumentó constantemente su capital y, por consiguiente, el número de accionistas. Desde 1921, aunque en forma muy moderada, el capital volvió a crecer. El resultado de todo ello fue que, a al comenzar la década de 1930, el Ferrocarril Oeste tenía emitidas dentro de su capital, £ 17.000.000 en acciones ordinarias que estaban repartidas entre 20.000 tenedores<sup>29</sup>.

La historia inicial del capital del Buenos Aires al Pacífico y sus inversores es un poco diferente a las anteriores, porque la compañía estuvo a punto de fracasar. Inauguró sus servicios en 1886, con algunos problemas derivados de la mala actuación de la empresa constructora (López 2000). Poco después estalló la crisis de 1890 y el gobierno argentino dejó de cumplir con el pago de la garantía en la forma convenida. Por otro lado, el banco que había formado el sindicato para obtener inversores, C. de Murrieta, quebró lo que llevó a que las acciones que había conservado en cartera fueran vendidas. En 1893, la compañía se vio obligada a llegar a un acuerdo con los tenedores de debentures a los que no se habían pagado los intereses y en 1899 con los tenedores de acciones preferidas, los que habían acumulado un crédito importante por dividendos impagos.

---

<sup>27</sup> Ferrocarril Central Argentino, *Memorias y Balances* 1924 a 1928.

<sup>28</sup> NAOEW, BT 31, Company 31490, Box 37656.

<sup>29</sup> Ferrocarril Oeste, *Memoria y Balance* al 30/6/1934, Acta de asamblea de accionistas del 14/11/1934, p. 3.

Mientras tanto, los 450 accionistas iniciales, mucho de los cuales eran residentes en España por la actuación de Murrieta, habían sido reemplazados por otras personas habituadas a especular con títulos de empresas con problemas<sup>30</sup>. En esas circunstancias, apoyado por un grupo de esos nuevos accionistas, tomó control de la empresa John Wynford Philipps, que estaba formando un grupo de inversores en compañías de servicios públicos (López 2000). Con la nueva conducción, el Pacífico inició una era de crecimiento, basado en la emisión de acciones y en el control de otras compañías. Su capital en acciones se incrementó constantemente desde 1901 a 1914 llegando a ser £ 12.200.000 en 1921, de propiedad de 20.000 accionistas<sup>31</sup>.

Como antes se mencionó, las grandes empresas ferroviarias de capital británico reunieron su capital en acciones, que llegó a las importantes cifras citadas en los párrafos precedentes, como medio más importante para financiar la construcción de sus líneas, ampliarlas e introducir mejoras en ellas. Y ello fue la causa de que fuera necesario recurrir a los ahorros de miles de pequeños y medianos ahorristas que se convirtieron en accionistas dando lugar a la atomización de las tenencias y a la inexistencia de individuos que pudieran influir en las asambleas. Es cierto que también estas empresas recurrieron a la emisión de obligaciones a largo plazo (debentures) para financiarse, pero en tres de las cuatro el porcentaje del capital obtenido de esta manera siempre fue muy inferior al que provenía de las acciones. Esta característica perduró hasta el final (López 2012). En 1928 en el Ferrocarril Sud el 45,20% de su capital provenía de acciones ordinarias y el 32,78% de debentures. En el Oeste esos porcentajes eran 54,47 y 38,98, y en el Central Argentino 46,01 y 28,67. En cambio en el Pacífico por acciones ordinarias la compañía había reunido sólo el 26,40% de su capital y por obligaciones el 54,30%<sup>32</sup>.

La fragmentación del capital continuó hasta la venta de los activos al Estado argentino, a pesar de que la penuria financiera que fue continua desde 1930 hasta 1947 llevó a que los títulos ferroviarios se convirtieran en interesantes para los especuladores que ganaban en la compra y venta de valores depreciados. Un estudio publicado en mayo de 1947, cuando

---

<sup>30</sup> NAOEW, BT 31, Company 17405, Boxes 40372 y 40374.

<sup>31</sup> NAOEW, BT 31, Company 17405, Box 40372 y 40374.

<sup>32</sup> El porcentaje restante corresponde a acciones preferidas. Ver *Memorias y Balances* 1928, de las cuatro empresas.

se discutía la forma de reparto del precio de £ 150.000.000 que pagaría la Argentina, mostraba que los grandes *holdings*, entendiéndose por estos los que tenían títulos por £ 10.000 o más, no tenían en ninguna compañía, en conjunto todos ellos, más del 10% del capital en acciones y obligaciones. Además, muchos de estos eran bancos que presentaban una tenencia que, en realidad, correspondía a una cantidad apreciable de clientes. En derechos a voto la concentración era aún menor, porque sólo tenían esos derechos las acciones. En el Ferrocarril Sud todos los *holdings* llegaban a sólo el 4,9%, en el Oeste al 5%, en el Central Argentino al 6,8% y en el Pacífico al 8,5%<sup>33</sup>. No es fácil determinar cuántas eran las personas que eran titulares de esas tenencias pequeñas o medianas, ninguna de las cuales podían, así, imponer su voluntad sobre las compañías, porque muchas veces las mismas eran tenedoras de títulos en más de una empresa. En la discusión política, sobre todo cuando la oposición en Gran Bretaña acusaba al gobierno de no hacer nada por quienes habían invertido sus ahorros en títulos de ferrocarriles argentinos, era común hablar de 200.000 individuos<sup>34</sup>. La cifra parece ser un poco abultada, pero si observamos la cantidad de accionistas de cada uno de los cuatro grandes ferrocarriles que dimos más arriba y deducimos de la suma un porcentaje del 30%, por superposición de inversores, podemos concluir que sólo en ellos los accionistas eran unas 100.000 personas. La siguiente tabla resume lo dicho.

**Tabla 1**  
**Características del capital por acciones después de la Primera Guerra Mundial**

	FCS	FCCA	FCO	FCBAP
<b>Cantidad de accionistas</b>	40.000	51.730	20.000	20.000
<b>Acciones ordinarias s/capital %</b>	45,20	46,01	54,47	26,40
<b>Holdings s/capital %</b>	4,9	6,8	5	8,5

---

<sup>33</sup> *Financial Times*, 15/5/1947.

<sup>34</sup> *La Prensa*, 10/11/1937.



## La composición del directorio

Como señalamos más arriba el directorio inicial de un ferrocarril, por obra de quienes lanzaban los títulos de la nueva *free standing company* al mercado, quedaba usualmente conformado por un conjunto heterogéneo de personas que podían atraer a los inversores: hombres de negocios (finanzas y comercio en general, o con presencia en el lugar de la actividad de la nueva sociedad), políticos (un Miembro del Parlamento era una figura importante), militares, abogados y concededores de la actividad específica, es decir profesionales del transporte por riel. La fragmentación del capital hacía que este primer directorio cobrara especial importancia, ya que no había ningún accionista con fuerza suficiente para cambiarlo, salvo que por alguna razón, cuyos ejemplos se verán más adelante, un banco conservara en cartera por un tiempo una cantidad importante de títulos. La renovación del directorio se decidía dentro de su seno y las asambleas de accionistas se limitaban a ratificar los nombramientos que aquel había realizado previamente. Era un mecanismo de cooptación. Pero, como también anticipamos, la nueva empresa requería la designación de profesionales para actuar en el lugar de instalación de las líneas. El acierto o el error en su designación podían condicionar el futuro de la compañía y la estabilidad de los directores (Chandler 1977)<sup>35</sup>.

El paso del tiempo produjo una transformación en la composición del directorio, sobre todo en empresas exitosas que pudieron aprovechar el papel fundamental que el modo ferroviario cumplió en la actividad económica, y a veces política, de las nuevas regiones adonde llegó, mientras mantuvo el monopolio del transporte terrestre. El cambio comenzó con la expansión de la pequeña organización administrativa y técnica inicial y con el ascenso de sus miembros hasta llegar al mismo directorio, cuyos cargos comenzaron a llenarse cada vez más con profesionales ferroviarios que habían hecho carrera en la misma compañía. Ello fue progresivo. El primer paso fue el reemplazo de algunos de los primeros directores (abogados, militares, hombres de negocios) por más personas con experiencia en ferrocarriles. Al mismo tiempo, cada compañía fue creando sus propios

---

<sup>35</sup> Como bien señala este autor, los ferrocarriles, con su extensión territorial, la necesidad de coordinar el trabajo de multitud de personas a lo largo de ella, su relación con un público cada vez más numeroso y vinculado a las novedades tecnológicas, fueron los que dieron origen a las primeras jerarquías administrativas e hicieron surgir la figura del administrador profesional asalariado (Chandler 1977, 87-101).

mecanismos de reclutamiento y entrenamiento, incorporando individuos formados en la educación terciaria en materias vinculadas. Estos administradores profesionales, con carrera dentro de la empresa, finalmente ocupaban la presidencia (Gourvish 1973). Veamos, brevemente, lo ocurrido en las cuatro grandes compañías de capital británico que actuaron en la Argentina. El análisis comenzará en las primeras décadas del siglo XX, con el sistema ferroviario y la situación de cada una ya consolidada.

En 1900 integraban el directorio del Ferrocarril Sud, Frank Parish, que era su presidente, R. J. Neild, Edward Ashworth, Henry Bell, Charles B. Euan-Smith, Jason Rigby y David A. Shennan. El directorio local estaba presidido por Guillermo White. Frank Henderson era el gerente general y H. C. Allen el secretario del directorio. Parish y Euan-Smith se habían iniciado en el servicio diplomático. Neild, Ashworth, Shennan y Bell eran hombres de negocios, dos de ellos con intereses en el Río de la Plata. Sólo Rigby era un profesional ferroviario, como también lo eran White, Henderson y Allen. Pero, en los años siguientes, el cambio se produce. Entre 1902 y 1905 dejan sus cargos, por muerte o renuncia, Ashworth, Neild y Parish y son reemplazados por A. E. Bowen, hombre de negocios, y David Simson, ingeniero ferroviario. La presidencia es asumida por Rigby, quien cuando muere, en 1910, es reemplazado por Simson. La carrera del gerente Henderson se interrumpe al no poder solucionar adecuadamente el problema creado por un incremento rápido del tráfico de trigo en 1905 y es reemplazado por el ingeniero J. Percy Clarke, cuyo buen desempeño fue recompensado en 1914 al ser nombrado director en reemplazo del fallecido Euan-Smith. El nuevo gerente general fue, desde 1916, J. M. Eddy, administrador ferroviario profesional. En 1918 White fue reemplazado como presidente local por Fernando D. Guerrico, otro profesional formado en la Dirección General de Ferrocarriles (Damus 2008, 72-4, 372-3)<sup>36</sup>.

La predominancia de los profesionales ferroviarios con carrera hecha en el propio Ferrocarril del Sud se acentuó en los años siguientes como lo muestra el ascenso continuo de H. C. Allen. Había ingresado en la empresa en 1883, luego de formarse en el Ferrocarril Central Argentino. De realizar tareas contables pasó a ser secretario del directorio en 1893. En 1901 sumó el puesto de gerente en Londres. En 1910 fue elegido director, en 1917 vicepresidente y en 1924 alcanzó la presidencia (Damus 2008,

---

<sup>36</sup> Ferrocarril Sud, *Memorias y Balances* 1900 a 1918.

204-10). También el desempeño de Eddy fue en el mismo sentido. En 1930 ingresó al directorio, con la condición de permanecer seis meses en la Argentina. En 1941, reemplazó a Follett Holt, otro profesional que había sucedido a Allen en la presidencia en 1934. Asimismo, merece mencionarse la designación como director de Sam Fay, un administrador profesional ferroviario con experiencia en rescatar empresas en problemas, en 1919, después de las preocupaciones causadas por la Gran Guerra<sup>37</sup>. El control de los directores sobre los asuntos de la empresa puede deducirse de los continuos viajes que hacían entre Londres y Buenos Aires, al menos uno por año. Lo común es que viajaran de a dos y permanecieran en la Argentina dos meses. Siempre uno de ellos era un profesional ferroviario. También viajaban los secretarios y en sentido inverso los presidentes del directorio local. Desde 1930, con la actuación de Eddy éste concentró en su persona esa actividad.

En el Ferrocarril Oeste el directorio inicial, formado en 1890, perduró sin mayores cambios hasta los primeros años del siglo XX. En 1900, 1903 y 1905 fallecieron los directores Batten, Neild y Anderson, hombres de negocios que habían representado en el directorio a los distintos grupos reunidos para formar la nueva compañía en un momento de crisis económica. Su lugar fue ocupado por Bowen, director del Sud y hombre de negocios, y Simson, quien se venía desempeñando como gerente general desde hacía ocho años. Hasta fines de los años de 1920 no hubo mayores cambios. El presidente fue Bell, hombre de negocios, reemplazado en 1927 por Follett Holt, ferroviario. Se convirtieron en directores, en reemplazo de fallecidos, Allen, Fay y Clarke, todos ferroviarios. El gerente general, desde 1906, fue Alejandro Lértora, que había ingresado a la empresa en 1882, cuando todavía era propiedad de la Provincia de Buenos Aires. En 1915 Lértora pasó a ser presidente del directorio local, en reemplazo del ingeniero S. Brian, quien también se había desempeñado en la empresa en la época estatal. La influencia de estos dos argentinos, ferroviarios profesionales, y de Frank Foster, quien reemplazó a Lértora en la gerencia general, fue grande y determinó muchas de las acciones del ferrocarril. En 1930 J. M. Eddy fue designado director con las mismas condiciones que en el Sud y desde entonces el manejo de ambos ferrocarriles se fue haciendo similar<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Ferrocarril Sud, *Memorias y Balances* 1919 a 1941.

<sup>38</sup> Ferrocarril Oeste, *Memorias y Balances* 1900 a 1930.

El directorio del Ferrocarril Central Argentino ofrece datos parecidos a los anteriores. En 1902, cuando se produjo la fusión que dio origen al nuevo Central Argentino, de sus nueve directores, seis eran hombres de negocios y tres ferroviarios, todos estos provenientes del Ferrocarril Buenos Aires y Rosario. En 1907/8, aprobada la fusión por el gobierno argentino, uno de esos ferroviarios, Joseph White Todd, se convirtió en presidente y designó gerente general a C. H. Pearson, otro profesional. De ahí en más, los gerentes generales, Pearson y su sucesor desde 1920, Howard Williams, manejaron la empresa y fueron ellos, junto a Todd, los que hicieron más viajes entre Gran Bretaña y el Río de la Plata. Ambos gerentes ingresaron, sucesivamente al directorio y Williams llegó finalmente a ser su presidente. En la década de 1930 el directorio de seis personas estaba compuesto por tres hombres de negocios y tres ferroviarios (los mencionados Pearson y Williams y Guy Granet, persona de características similares a Sam Fay). El presidente del directorio local fue, desde 1907 a 1933, José A. Frías, abogado especializado en administración y legislación ferroviarias<sup>39</sup>.

El Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico, en principio, muestra algunas diferencias. En 1899 se convirtió en su presidente John Wynford Philipps, más tarde devenido en Viscount Saint Davids. En este caso, a diferencia de las otras compañías, el ascenso de Philipps fue resultado de un serio conflicto entre el directorio anterior y los accionistas preferidos a los que, en virtud de los malos resultados obtenidos no se les había pagado dividendos en la forma pactada. El nuevo presidente estableció sobre las compañías un férreo control basado en un grupo de inversores que comenzó a liderar. Así el Pacífico fue un caso distinto. Como ya vimos, la empresa inició con el siglo XX un período de expansión, mediante la emisión de capital y la celebración de convenios de administraciones con compañías vecinas a las que comenzó a manejar. Al cabo de un tiempo, como resulta de los datos del apartado anterior, con las acciones representando apenas un cuarto de la inversión y muchas de ellas en manos de los componentes del grupo de Philipps, su continuidad en la presidencia quedó asegurada y pudo enfrentar con éxito los sucesivos intentos de algunos accionistas descontentos. En el proceso de expansión fue una pieza clave el gerente general a partir de 1905, J. A. Goudge, que permaneció en su cargo hasta que fue designado director ejecutivo en 1913. El nuevo

---

<sup>39</sup> Ferrocarril Central Argentino, *Memorias y Balances* 1902 a 1938.

gerente, Harry Usher también pasó a ser director en 1926. Estas personas fueron las responsables de todas las decisiones hasta el final, siendo los demás directores subalternos de ellos<sup>40</sup>. El Pacífico, controlado por una persona, Saint Davids, como cabeza de un grupo de inversores, se distancia así de los demás. Sin embargo, como en estos, la conducción del ferrocarril fue monopolizada por profesionales que ocuparon la gerencia general, llegaron a ser directores y uno de ellos, eventualmente, presidente.

Como síntesis podemos decir que la influencia de quienes eran profesionales del transporte por riel fue creciente dentro de los directorios. Mayor número de ellos ocuparon los cargos en las sucesivas renovaciones y los que se habían destacado profesionalmente en la propia empresa resultaron preferidos en la elección, más allá de los siempre presentes casos de nepotismo o influencias personales. Un gerente general o un secretario del directorio que habían permanecido un tiempo prolongado en su función con toda seguridad llegaban al órgano de conducción. Dentro de él tendían a tomar las decisiones fundamentales y finalmente ocupaban la presidencia. Un directorio así no era muy permeable a dejarse llevar por intereses ajenos a los negocios propios. Producía un modo de comportamiento que giraba siempre en torno a la propia empresa, concentrado en los problemas ferroviarios, de por sí bastante complejos. De allí las acciones llevadas a cabo en los casos que describimos al comienzo del trabajo y en los cuales se ha querido ver la vinculación de las compañías con actividades no ferroviarias: comercio del carbón, producción industrial, actividad agropecuaria, etc. La incursión en ellas partió de una decisión propia de la empresa de ferrocarriles y se hizo siempre buscando aumentar los ingresos o bajar los costos de esa actividad.

La idea inicial de la *lean governance*, la de que el directorio en Londres perdía el control de la empresa, no parece tener cabida en esta realidad. El directorio encabezado por los ex gerentes generales tenía perfecto conocimiento de los altos funcionarios que actuaban en la Argentina, los que, normalmente, habían sido sus directos subordinados antes de convertirse en directores. Difícilmente podía hacerse algo en la Argentina que no había sido previamente decidido en Londres. Asimismo, la posibilidad de que los componentes de ese directorio profesional tomaran en consideración intereses ajenos a los propios de la compañía de la que habían sido empleados por años parece remota. Y que los accionistas,

---

<sup>40</sup> Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico, *Memorias y Balances* 1900 a 1938.

aislados o en grupo, tuvieran oportunidad de incidir en la composición del directorio era prácticamente nula, ya que este se renovaba por cooptación. Si bien es cierto que los miembros de estos directorios profesionales ocuparon cargos en directorios de otras compañías diferentes a aquellas en las que habían hecho su carrera, ello no fue el resultado de un avance de estas últimas. Muy por el contrario, el prestigio alcanzado en la conducción de ferrocarriles tan importantes fue suficiente para que se los llamara en auxilio de empresas menores o en problemas. El caso más significativo, en este sentido, fue la designación, después de la Primera Guerra Mundial de dos directores ferroviarios, Sam Fay y C. H. Pearson, como miembros del órgano de conducción del fabricante de locomotoras Beyer Peacock (Greaves 2018).

### **El éxito como condición de la autonomía**

Los ferrocarriles tuvieron su época de apogeo, durante la cual fueron la avanzada de las innovaciones tecnológicas y ayudaron a la transformación económica de las regiones donde se instalaron. En ese ambiente de expansión, la inversión de capitales en ellos creaba una expectativa de buenos negocios. Pudieron así atraer ingentes sumas de dinero que volcaron en su construcción. Sin embargo, estas empresas no estaban exentas de riesgos. El capital inicial era siempre importante y su rendimiento podía demorarse hasta que la nueva línea se encontrara en pleno funcionamiento, sobre todo en países de nuevo asentamiento como la Argentina en los cuales la mayor parte de las veces los ferrocarriles se anticiparon a la existencia de demanda de servicios de transporte. Y una vez pasada la etapa inicial, la necesidad de crecimiento constante para asegurar una amplia zona propia y evitar la incursión de rivales, volvía a requerir nuevas inversiones y desarrollo de actividades que no preexistían al tendido de las vías. También podía haber errores en la instalación, cuando la zona elegida no mostraba capacidad de generar demanda o cuando los presupuestos de costos optimistas hacían que el capital reunido fuera insuficiente o cuando errores técnicos obligaban gastar dos veces en una misma construcción. Y más allá de ellos podían actuar sobre los ferrocarriles factores ajenos, como problemas climáticos y crisis financieras que destruían los pronósticos hechos al inicio de la gestión. Hasta tanto el éxito económico no estuviera presente, con la perspectiva de estabilidad, las nuevas compañías ferroviarias no podían llevar adelante un

comportamiento completamente autónomo, ya que el directorio necesitaba el apoyo de entidades financieras y de proveedores que no iban a renunciar a influir sobre él hasta no ver asegurada la satisfacción de los intereses que los habían llevado a acercarse a aquellas. Veamos, algunos casos en los que la autonomía se resintió por la falta de éxito.

El Ferrocarril Gran Oeste Argentino quedó bajo control de la entidad financiera que contribuyó a su instalación durante los primeros diez años de su existencia, de 1887 a 1897. No fue ello el resultado de un plan preconcebido sino la concurrencia de determinados factores, la mayor parte de ellos no previstos. La compañía se constituyó para adquirir del Estado argentino una línea férrea ya construida y en explotación. Ello obligó a reunir el precio comprometido, casi dos millones y medio de libras, en el término de diez meses. Pero los títulos emitidos fueron lanzados al mercado en forma pausada para asegurar su recepción por lo que el banco de inversión que lideró la operación, J. S. Morgan & Co., mantuvo en cartera una cantidad importante de ellos, acrecentada por la habitual tendencia a especular con su alza en los primeros tiempos del nuevo proyecto. Pero la actividad ferroviaria se inició mal, por falta de material rodante y por inoperancia de la empresa constructora encargada de realizar mejoras. E inmediatamente, la crisis financiera de 1890 quitó tráfico, depreció el peso argentino y llevó al gobierno de Buenos Aires a no cumplir la garantía de beneficio mínimo en la forma convenida. La explotación fue deficitaria por los primeros cuatro años, los servicios de los bonos no pudieron ser cumplidos y tampoco, obviamente, se pagaron los dividendos de las acciones preferidas. En 1894 fue designado un liquidador lo que obligó a los acreedores a aceptar un plan de pagos desfavorable para ellos. El banco Morgan, preocupado por su tenencia de acciones preferidas y ordinarias, aceptó prestar asistencia financiera, a cambio de lo cual sus socios desplazaron al directorio en la conducción del ferrocarril. Fueron ellos los que eligieron nuevo gerente general, los que negociaron con el gobierno argentino y los que finalmente impusieron los acuerdos con los bonistas. Al hacerlo, sin embargo, su objetivo fue, en definitiva, poner al ferrocarril en situación financiera y operativa aceptable, logrado lo cual perdieron interés en él, no sin antes usar de su influencia para beneficiar a las acciones, de las cuales eran tenedores, en perjuicio de las obligaciones y ganar con ello una importante suma (López 2014). La empresa, finalmente, pasó a ser controlada por el Buenos Aires al Pacífico.



El Ferrocarril Nordeste Argentino también quedó bajo el control de los bancos que contribuyeron a su instalación. Concebido en los años de euforia que precedieron a la crisis de 1890, mostró ser un proyecto mal diseñado y peor ejecutado. Los malos resultados hicieron que los bancos Antony Gibbs & Co. y Louis Cahen d'Anvers et Cie. no pudieran desprenderse de las acciones que retuvieron al inicio de la empresa. Por ello conservaron sus representantes en el directorio, influyendo en las decisiones del ferrocarril durante tres décadas. Recién en 1899 la construcción de la línea proyectada pudo completarse, con ayuda de los fondos aportados por el Estado en el acuerdo de rescisión de la garantía. Pero los resultados operativos no mejoraron por falta de tráfico en una zona que no se desarrollaba. Quince años después, otra vez con apoyo estatal, el ferrocarril se conectó con el Paraguay y empezó a mostrar algún superávit en la explotación. Por fin en la década de 1920 la empresa fue controlada por los vecinos Ferrocarriles de Entre Ríos y los bancos pudieron desprenderse de sus tenencias sin mayores pérdidas (López 2000, 276-80 y 527-531).

Las dificultades experimentadas por compañías ferroviarias en sus primeros años también fueron responsables del establecimiento de vínculos entre ellas, sin llegar a poder hablar de control como en los dos casos descriptos anteriormente. Un caso importante fue la relación entre la Compañía del Ferrocarril Oeste, formada en 1890, y el Ferrocarril Sud. Su constitución, en un momento de crisis, requirió del concurso de los distintos sectores que habían iniciado las inversiones en ferrocarriles en la Argentina. Pero pronto quedó en evidencia que, de todos ellos, el preponderante en la nueva empresa fue el del Ferrocarril Sud, muchos de cuyos accionistas adquirieron valores en la nueva compañía. Poco a poco los directorios de ambas empresas se fueron componiendo de las mismas personas para ser casi idénticos a comienzos del siglo XX. Sin embargo, pensamos que ello no implicó un control externo sobre el Ferrocarril Oeste. Lo que se buscó fue un órgano de conducción compuesto por personas que ya habían demostrado capacidad. Lo mismo puede decirse de la compañía de los Ferrocarriles de Entre Ríos, formada en 1892 para hacerse cargo de las líneas que esa provincia había construido y que fueron dadas en pago a sus acreedores. El canje de deuda por ferrocarriles, organizado por la Compañía de Préstamos y Mandatos del Río de la Plata, una empresa especializada en rescatar inversiones que habían resultado malas (Lanciotti 2007 y 2011), dio lugar a una compañía que buscó en el Ferrocarril Sud dirigentes y funcionarios con el fin de lograr eficiencia.



Pero, en definitiva, tanto el Ferrocarril Oeste como los Ferrocarriles de Entre Ríos, una vez resueltos los problemas de instalación, dieron lugar a empresas autónomas al resultar exitosa su gestión (López 2020b).

Prestemos atención al concepto de éxito empresario del que venimos hablando. En la vida de una empresa distintos elementos debían sumarse para llegar a ese resultado, desde la época de la instalación, la construcción de las primeras líneas, la defensa de la zona exclusiva y la capacidad para hacer frente a la invasión de otras líneas. Pero para la época de la consolidación, es decir desde el comienzo del siglo XX, el éxito podía resumirse en el monto de los dividendos pagados a las acciones ordinarias. La compañía más exitosa de todas, el Ferrocarril Sud, comenzó el siglo pagando el 6%. En 1903 pagó el 7% y pudo mantener ese dividendo hasta 1913 inclusive. En los nueve años siguientes, hasta 1922, alterada las economías mundial y argentina por la Guerra y la posguerra, el dividendo apenas superó el 4% en promedio anual. A partir de 1923 y hasta 1925 el dividendo fue del 7% y de 1926 a 1929 ascendió al 8%. Esos porcentajes eran suficientes para poder colocar títulos en el mercado de capitales y así financiar las necesidades de innovaciones tecnológicas y, eventualmente, de expansión<sup>41</sup>. Podemos concluir que llegar a esa situación podía calificarse como éxito.

La necesaria vinculación entre el éxito y la autonomía se comprende mejor si se presta atención a lo ocurrido a partir de 1930. La caída del tráfico, resultado de la depresión económica, la pérdida de valor del peso argentino respecto de la libra esterlina y la creciente competencia automotor se sumaron para reducir los ingresos de las compañías ferroviarias. Su reacción siguió los parámetros anteriores de una empresa autónoma. Gestionaron por sí ante el gobierno algunas medidas favorables, como una mejor tasa para convertir los pesos dentro del nuevo mecanismo de control de cambios, o una disminución de las obligaciones que la detallada regulación les creaba, o que dicha regulación alcanzara también al transporte por carretera. También, a pesar de los ingresos reducidos realizaron algunas inversiones para reducir los costos, como nuevos coches motores diesel o locomotoras de ese mismo tipo<sup>42</sup>. Pero, ante la falta de respuestas

---

<sup>41</sup> Los dividendos pagados pueden verse en Ferrocarril Sud, *Memorias y Balances*, 1900 a 1929.

<sup>42</sup> Las empresas se vieron imposibilitadas de reunir nuevo capital. El Ferrocarril Sud, por ejemplo, de pagar un dividendo del 6% en 1930 y del 1% en 1931 pasó a pagar 0 de ahí en

renunciaron a su independencia frente al gobierno del país donde habían reunido su capital y aceptaron que Gran Bretaña incluyera algunos de sus reclamos, aunque con muy poco entusiasmo, en las negociaciones bilaterales. Finalmente, habiendo comprendido que las condiciones para que el negocio ferroviario volviera a ser rentable habían desaparecido, aceptaron como inevitable la venta de los activos y que esta fuera discutida en el ámbito diplomático, más allá de su propio control (López 2008).

## Conclusiones

El concepto de autonomía, tal cual se lo ha presentado en este trabajo, parte de hechos reconstruidos en base a los datos de fuentes inquestionables. Describe una situación, un estado, en las empresas producto de presentar ciertas características. Ese estado explica el mecanismo de toma de decisiones, los comportamientos concretos que las compañías llevaron a cabo. Las características determinantes para la situación de autonomía resultan de la forma cómo aquellas se crearon, cómo y qué capital reunieron y cómo fueron dirigidas y administradas. Así la formación de una *free standing company* que, por la actividad a emprender, se veía obligada a reunir un importante capital, que sólo podían aportar pequeños y medianos ahorristas a través del sistema financiero, y a contar con un directorio que generara expectativas, daba lugar a una entidad no sujeta a voluntades externas. El directorio, si podía mostrar resultados aceptables, se iba haciendo cada vez más profesional y con personas formadas en la propia empresa, lo que refirmaba esa ausencia de sujeción.

Pero una empresa así, además de no dejarse influir por intereses ajenos, tendía a tomar las medidas que considerara conducentes a beneficiar su propio negocio, aun cuando ello la llevara a chocar con esos intereses, incursionando en actividades ajenas, cuando con ello lograba, o creía lograr, reducir los costos de explotación o aumentar los ingresos. Es por ello que, al contrario de lo que muchas veces se ha repetido, no sirvieron a otros sectores de la actividad económica, que interesaban a Gran Bretaña, sino que compitieron con ellos. No se subordinaron a los intereses del comercio del carbón. Por el contrario, tres de las grandes compañías ferroviarias formaron la Compañía Ferrocarrilera de Petróleo con la

---

más. Ver Ferrocarril Sud, *Memorias y Balances*, 1930 a 1940. Ello hizo que las innovaciones introducidas fueran limitadas.

esperanza de poder reemplazar el combustible sólido importado por *fuel oil* de producción nacional. No fueron sometidas a los proveedores de material rodante y repuestos provenientes del país de origen, sino que en sus amplios y actualizados talleres fabricaron repuestos, máquinas y material rodante, cuando lo consideraron conveniente. No quedaron atrapadas en los intereses de un puerto determinado, como el de Buenos Aires, sino que usaron todos los puertos posibles, algunos de los cuales construyeron por sí. No formaron un bloque con las empresas de navegación, si no que las consideraron como que contribuían a aumentar sus costos, por lo cual dos de las compañías ferroviarias armaron sus propias flotas. No vieron a los grandes terratenientes de la pampa húmeda como sus socios naturales, sino que por el contrario colaboraron en la medida de sus posibilidades en la fragmentación de los latifundios, la colonización y la capacitación de los pequeños y medianos agricultores.

Es importante, en relación con la idea de autonomía, tener en cuenta la dimensión de las compañías ferroviarias. Desde el punto de vista de la inversión eran las que habían levantado la mayor parte del capital británico que se había volcado a la Argentina. Hacia fines de la década de 1920 se ha estimado que el total del capital de ese origen llegaba a 415 millones de libras. Para entonces lo destinado a ferrocarriles, según lo reconocido por el gobierno argentino, sumaba 246 millones, de los cuales 210 correspondían a los cuatro grandes ferrocarriles citados (López 2012)<sup>43</sup>. Esa relevancia de las compañías ferroviarias, que también se encontraban en el primer lugar por su giro y por su fuerza de trabajo, compuesta a su vez por muchos británicos, era suficiente para colocarlas en lugar destacado y a sus intereses por encima de los de otros sectores. Incluso, las compañías, por su propia fuerza, habían considerado siempre que era su conveniencia mantenerse aisladas de la acción del gobierno del Reino Unido y sin mayores vinculaciones con la representación diplomática de aquel en Buenos Aires. La relación con las autoridades argentinas era manejada por los directores ferroviarios prescindiendo de la misión diplomática y más de una vez había sido ello motivo de fricciones y de celos (López 2012).

Pero también cabe recordar, que la autonomía era un estado al que las compañías se acercaban o se alejaban en la medida de su éxito. Tres de las grandes compañías claramente lo habían alcanzado a comienzos del

---

<sup>43</sup> RA, MOP, DGFC, *Estadística de los ferrocarriles en explotación*, Año 1927, tabla 28.

siglo XX. Habían llegado a él sin tropiezos o con dificultades, según los casos, como los ejemplos dados con anterioridad lo muestran. En algunas de ellas, como el Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico, la situación no estaba claramente definida. Y en otras, de menores dimensiones como el Ferrocarril Central Córdoba, no había sido nunca alcanzada permaneciendo en una situación semiautónoma. Finalmente, la década de 1930, con la caída abrupta de la rentabilidad terminó por colocarlas en una situación de debilidad que destruyó la autonomía y llevó a los directores a buscar la protección del gobierno de donde había proveniendo el capital.

## Referencias bibliográficas

Argentine Broad Gauge Standard. 1944. Specification 303 M. Buenos Aires.

Argentine Broad Gauge Standard. 1945. Specification 305 M y 307 M. Buenos Aires.

Beckwith, H. G. 1934. «Railway Workshops Organization». *The Journal of the Institution of Locomotive Engineers*, vol. XXIV, n.º 119: 429-464.

Black, A. H. «A Review of Tool Room Practice on an Argentine Railway (Yesterday, Today and Tomorrow)». *The Journal of the Institution of Locomotive Engineers*, vol. XXV, n.º 127: 611-671.

Boughey, David. 2009. «British Overseas Railways as free standing companies, 1900-1915». *Business History*, Vol. 51, n.º 3: 484-500.

Campbell, Ricardo. 1997. «Locomotoras argentinas». *Revista Ferroclub*, n.º 25: 3-15.

Campbell, Richard. 2018. «De la ‘B’ a la ‘H’». *Revista Todo Trenes*, n.º 135: 9-13.

Casson, Mark. 1999. «An Economic Theory of the Free Standing Company». En *The Free Standing Company in the World Economy. 1880-1996*. Editado por Wilkins, Mira y Harm Schrötter, 99-128. Oxford: Oxford University Press.

Chandler Jr., Alfred D. 1977. *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Damus, Sylvester. 2008. *Who is Who in Argentine Railways*. Ottawa: DIA Agency.

Dorfman, Adolfo. 1942. *Historia de la industria argentina*. Buenos Aires: Ediciones Solar.

Eckhard, K. N. 1937. «Electrificación de las vías suburbanas de Buenos Aires (FCCA). Veinte años de servicio público». *Revista Electrotécnica*, vol. 23, n.º 3: 109-115.

Fernández Priotti, Carlos A. 2017. *Historia del Ferrocarril Central Argentino (1854-1901)*. Rosario.

Ferns, H. S. 1966. *Gran Bretaña y Argentina en el Siglo XIX*. Buenos Aires: Ediciones Solar.

Gadano, Nicolás. 2012. *Historia del Petróleo en Argentina. 1907-1955: Desde los comienzos hasta la caída de Perón*. Buenos Aires: Edhasa.

Goodwin, Paul B. 1974. *Los ferrocarriles británicos y la UCR*. Buenos Aires: La Bastilla.

Gourvish, Terence R. 1973. «A British Business Elite: The Chief Executive Managers of the Railway Industry. 1850-1922». *Business History Review*, vol. 47, n.º 3: 289-316.

Greaves, John N. 2018. *Sir Sam Fay. Railway Manager Elite*. Londres: The Book Guild.

Jones, Charles. 1982. «Who invested in Argentina and Uruguay». *Business History Review*, n.º 48: 1-23.

Jones, Geoffrey. 1999. «British Overseas Banks as Free Standing Companies. 1830-1996». En *The Free Standing company in the World Economy, 1880 – 1996*. Editado por Wilkins y Schrötter, 344-360. Oxford: Oxford University Press.

Lanciotti, Norma S. 2007. «Empresas autónomas y grupos de inversión. Las empresas del grupo Morrison en Rosario, Argentina (1890-1930)». *Investigaciones en Historia Económica*, n.º 8: 109-140.

Lanciotti, Norma S. 2011. «Inversión británica y redes empresariales: La estructura organizativa y las estrategias del grupo River Plate Trust, Loan & Agency en Argentina, 1881-1962». *Anuario del Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED)*, n.º 3: 84-125.

Lewis, Colin M. 1977. «British Railways Companies and the Argentine Government». En *Business Imperialism. 1840-1930. An Inquiry Based on British Experience in Latin America*. Editado por D. C. M. Platt, 395-427. Oxford: Oxford University Press.

Lewis, Colin M. 1983. *British Railways in Argentina. 1857-1914. A Case Study of Foreign Investment*. London: The Athlone Press.

López, Mario J. 1994. *Historia de los ferrocarriles nacionales. 1866-1886*. Buenos Aires: Lumière.

López, Mario J. 2000. *Ferrocarriles, deuda y crisis. Historia de los ferrocarriles en la Argentina de 1887 a 1896*. Buenos Aires: Editorial de Belgrano.

López, Mario J. 2008. «El problema ferroviario argentino y la nacionalización de las compañías de capital británico en 1948». *Revista de Historia TST, Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, n.º 14: 112-145.

López, Mario J. 2012. *Yrigoyen, Alvear y los ferrocarriles británicos*. Buenos Aires: Lumière.

López, Mario J. 2014. «El Ferrocarril Gran Oeste Argentino y el banco inglés de inversión J. S. Morgan & Co., 1887-1897». *Revista América Latina en la Historia Económica*, n.º 45: 144-175.

López, Mario J. 2018. «El Ferrocarril Sud y la colonización del Alto Valle del Río Negro (República Argentina). 1896-1947». *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, n.º 12: 229-255.

López, Mario J. 2020. «Reemplazo del carbón como combustible en los ferrocarriles de capital británico en Argentina. 1912-1947: Compañía Ferrocarrilera de Petróleo». *Revista América Latina en la Historia Económica*, 27(2), e1042. DOI: 10.18232/alhe.1042 (2020<sup>a</sup>).

López, Mario J. 2020. *Trenes ingleses en Argentina. Monopolio y control estatal (1897-1916)*. Buenos Aires: Lenguaje Claro.

MacIntyre, H. M. 1945. «Diesel Electric Locomotive. Running and Maintenance on the Buenos Aires Great Southern Railway». *The Journal of the Institution of Locomotive Engineers*. vol. XXXV, n.º 188: 396-486.

Miatello, Hugo. 1936. «La acción de los ferrocarriles en el progreso de la agricultura y la colonización de la República Argentina». *Anales de la Sociedad Rural Argentina*.

Miller, Rory. 1999. «British Free Standing Companies on the West Coast of South America». En *The Free Standing Company in the World Economy. 1880-1996*. Editado por Wilkins, Mira y Harm Schrötter, 218-252. Oxford: Oxford University Press.

Ortiz, Ricardo M. 1978. *Historia económica de la Argentina*. Buenos Aires: Plus Ultra.

Platt, D. C. M. 1977. «Introduction». En *Business Imperialism. 1840-1930. An Inquiry Based on British Experience in Latin America*. Editado por D. C. M. Platt. Oxford: Oxford University Press.

Primmer, Andrew. 2020. «British overseas railway investment and economic development: The Colombian National Railway Company and its impact on the Colombian interior», *Business History*, DOI: 10.1080/00076791.2020.1844665.

Regalsky, Andrés. 2002. *Mercados, inversores y élites. Las inversiones francesas en la Argentina. 1880-1914*. Caseros: Eduntref.

Rock, David. 2009. «El populismo radical y la élite conservadora, 1912-1930». En *Argentina en el siglo veinte. Economía y desarrollo*

*político desde la élite conservadora a Perón-Perón*. Compilado por David Rock. Buenos Aires: Lenguaje Claro Editora.

Rögingd, William. 1937. *Historia del Ferrocarril Sud*. Buenos Aires.

Schvarzer, Jorge. 2000. *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Scobie, James R. 1977. *Buenos Aires. Del centro a los barrios. 1870-1910*. Buenos Aires: Ediciones Solar.

Smith, F. 1931. «Smithy Practice of an Argentine Locomotive Repair Shop». *The Journal of the Institution of Locomotive Engineers*, vol. XX, n.º 99: 8-79.

Solberg, Carl E. 1982. *Petróleo y Nacionalismo en la Argentina*. Buenos Aires: Emecé.

The British Thomson-Houston Co. Ltd. 1920. *Electrification of the Suburban System of the Central Argentine Railway*.

Waddell, Jorge E. 2020. *Listado de coches y furgones en base a datos extraídos de los libros de croquis y expedientes de la DGFC*. Buenos Aires: inédito.

Waddell, Jorge E. 2020. *Listado de vagones de los ferrocarriles Sud y Oeste en base a datos extraídos de los libros de croquis y expedientes de la DGFC*. Buenos Aires: inédito.

Wilkins, Mira. 1988. «The Free-Standing Company, 1870-1914: An Important Type of British Foreign Direct Investment». *The Economic History Review*, vol. 41, n.º 2: 259-282.

Zalduendo, Eduardo A. 1975. *Libras y rieles. Las inversiones británicas para el desarrollo de los ferrocarriles en la Argentina, Brasil, Canadá e India durante el siglo XIX*. Buenos Aires: El Coloquio.

## Fuentes

Archivo de la Dirección General de Ferrocarriles, Museo Nacional Ferroviario, Buenos Aires.

Buenos Aires Western Railway. Buenos Aires Western Railway Suburban Electrification. Sin fecha (*circa* 1930).

Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico. Memorias y balances. 1900 a 1930.



Ferrocarril Central Argentino. Memorias y Balances. 1902 a 1935 (De 1902 a 1908 con el nombre de Ferrocarril Buenos Aires y Rosario).

Ferrocarril Oeste. Memorias y Balances. 1900 a 1935.

Ferrocarril Sud. Memorias y Balances. 1890 a 1935.

National Archives of England and Wales (NAoEW). Board of Trade files (BT) 31 (Dissolved Companies).

Railway Gazzette. First Special South American Railway Number, 22/11/1926.

República Argentina (RA), Ministerio de Obras Públicas (MOP), Dirección General de Ferrocarriles (DGFC). Estadística de los ferrocarriles en explotación. Años 1898 a 1935.

### **Publicaciones Periódicas**

Diario Financiam Times 1947

Diario La Nación año 1927

Revista El Oeste 1927

*Fecha de recepción del artículo: 4/08/2021*

*Fecha de aceptación del artículo: 8/09/2021*