

## **Modernización, industrialización e *inversiones* silenciosas en la Argentina. El caso de “H.A. Roberts y Cía. S.R.L.” y sus alianzas (1947-1973)**

***Modernization, Industrialization and Silent Investments in Argentina.  
The case of “H.A. Roberts y Cía. S.R.L.” and its alliances (1947-1973)***

**Noemí Girbal Blacha**

 <https://orcid.org/0000-0003-4193-075X>

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas;  
Universidad Nacional de Quilmes,  
Centro de Estudios de la Argentina Rural,  
Buenos Aires, Argentina

 [noemigirbal@gmail.com](mailto:noemigirbal@gmail.com)

### **Resumen**

Este estudio histórico pretende caracterizar las denominadas “sociedades de negocios”, en tanto estructuras jurídicas que permiten uniones para alentar actividades económicas con objetivos comunes. Actúan en el espacio generado entre los bancos y las grandes instituciones financieras, promueven emisiones de capital, pueden colocar títulos dentro y fuera del país y brindar asesoramiento bursátil a terceros. Participan en la formación, fusión y transformación de sociedades, como parte de las llamadas por Benjamín Graham (2022[1949]) *inversiones silenciosas*, aspirando a complementar los créditos bancarios, identificando activos infravalorados en el mercado para obtener ganancias. Este artículo describe esa intervención, como parte de los procesos de modernización e industrialización en la Argentina, analizando el caso de H.A. Roberts y Cía. S.R.L. (1947-1973). El objetivo es dar consistencia a esas definiciones conceptuales, mediante la caracterización de la operatoria estratégica y las redes comerciales de esta empresa y sus vínculos con su socio comanditario, “Cifas” Compañía de Industria y Finanzas S.A. del grupo Bunge & Born (B&B), para avanzar en el conocimiento de este singular perfil estratégico empresarial. Las fuentes primarias originales del Archivo B&B referidas a estas empresas (Libros de Actas, Inventarios, de Viajantes, Contables), son parte sustantiva del aparato erudito que respalda esta interpretación histórica.

**Palabras clave:** Inversiones; empresas; alianzas; sociedades comerciales; Argentina

### Abstract

This historical research aims to characterize the so-called "business societies," as legal structures that enable alliances to promote economic activities with common objectives. They operate in the space generated between banks and large financial institutions, promote capital issues; they can place securities within and outside the country, and provide stock market advice to third parties. They participate in the formation, merger, and transformation of companies, as part of what Benjamin Graham (2022[1949]) called *silent investments*, aiming to complement bank credits by identifying undervalued assets in the market to obtain profits. This article describes that intervention, as part of the modernization and industrialization processes in Argentina, analyzing the case of H.A. Roberts y Cía. S.R.L. (1947-1973). The objective is to give consistency to these conceptual definitions, through the characterization of the strategic operations and commercial networks of this company and its links with its limited partner, "Cifas" Compañía de Industria y Finanzas S.A. of the Bunge & Born (B&B) group, to advance understanding of this unique strategic business profile. The original primary sources from the B&B Archive referring to these companies (Minute Books, Inventory Book, Sales Representatives' Books, Accounting Books) are a substantial part of the scholarly apparatus that supports this historical interpretation.

**Keywords:** Investments; companies; alliances; societies; Argentina

## Definiciones y escenarios históricos

La formación del Estado nacional argentino a fines del siglo XIX es parte sustantiva del proceso de modernización, en un contexto de crecimiento agropecuario y avance sostenido de las agroindustrias regionales al amparo de la expansión ferroviaria y el crédito oficial barato. El fin de la expansión horizontal agraria al iniciarse el decenio de 1910 y el estallido de la Primera Guerra Mundial en 1914, muestran los límites del modelo agroexportador y anticipan la crisis y el intervencionismo estatal de la década de 1930 (Pinilla y Rayes, 2019), promoviendo la industrialización sustitutiva de importaciones, los cambios en el sistema financiero (Control de Cambios, 1931/33, ley de bancos, Banco Central de la República Argentina e Instituto Movilizador de Inversiones Bancarias, 1935), y desde 1932 el subsidio a la producción agraria a través de las Juntas Reguladoras, mientras atiende el desempleo a través de la Junta Nacional para Combatir la Desocupación (JUNALD). (Girbal-Blacha, 2003). Es la antesala del ascenso del peronismo al poder en tiempos de la segunda posguerra, cuando el Estado acentúa el dirigismo y la planificación económica en favor de la redistribución del ingreso y la industrialización -de pequeñas y medianas empresas- orientada al mercado interno que produce con materias primas nacionales (Botana, 1979; O'Connell, 1984; Llach, 1984, Barsky y Gelman, 2009; Belini, 2020). A nivel mundial la llamada "Revolución Verde" con sus avances tecnológicos durante el decenio siguiente, sería la antesala de la posterior expansión de los agronegocios, que en la Argentina complejiza el heterogéneo mundo agrario a partir de mediados de los años de 1990 (Blacha, 2019).

La industrialización, por su parte, no es un proceso espontáneo, responde a la acción de los sectores empresarios y dirigentes, en relación con las políticas públicas propias de cada período histórico. Las inversiones de capitales nacionales y extranjeros, tanto netas (aumenta la existencia de capital) resultante de la diferencia entre el monto del capital que insumen los equipos y maquinarias (inversión bruta), menos el capital depreciado, no siempre implica la presencia de alta tecnología (Regalsky, 2011). Si bien aumenta el consumo en el mercado interno hacia mediados del siglo XX -en una Argentina cuya superficie que ronda los 3 millones de kilómetros cuadrados registra una escasa población de algo más de 15 millones de habitantes- los grupos financieros predominantes buscan adaptar sus estrategias a los sucesivos vaivenes políticos que ocurren dentro y fuera del país. La economía se define a través de las decisiones políticas.

La cuestión de los grandes grupos empresariales implica atender a sus métodos organizativos, las formas de propiedad y la relevancia de los mismos atendiendo a su estructura horizontal y jerárquica, su gobierno corporativo y los vínculos intragrupales. *The Oxford Handbooks Business Groups*, elaborado por Asli Colpan, Takashi Hikino y James Lincoln (2010), resulta una acabada muestra de la complejidad del proceso para definir epistemológicamente a este gran sector de los negocios y las finanzas, en sus acciones de gobernanza corporativa y los problemas entre accionistas mayoritarios y minoritarios. Varios estudios producidos desde el campo de la historia empresarial y la economía dan cuenta de esta diversidad, como lo han demostrado Barbero y Puig (2016) en distintos ámbitos geográficos y etapas temporales. En este sentido, empresas multinacionales como Ernesto Tornquist y Cía. Ltda., Sociedad Anónima de Finanzas Roberts, Argentaria S.A., Bunge & Born S.A. como principal exportador de cereales, Compañía Financiera de Londres S.A., Crédito Inmobiliario y Financiero Bracht S.A., Corporación Financiera de Boston, entre muchas otras, son expresiones de esta singular ecuación político económica extendida temporalmente, hasta trascender el auge y ocaso del desarrollismo y la ortodoxia económica propia de los tiempos del gobierno de facto de la “Revolución Argentina”, entre 1966 y 1973, abordado por la historiografía desde diversas perspectivas. (Barbero y Rocchi, 2002; López, 2006; Rougier y Odisio, 2011; Jáuregui, 2014; Lanciotti y Lluch, 2018; Rougier, 2021, Ferrer y Rougier, 2022).

El caso del grupo empresario Bunge & Born<sup>1</sup>, instalado en el país en 1884 y que progresivamente se dedicara a la exportación de granos, sectores de alimentos, textiles, inmobiliarios, hipotecarios, pinturas, químicos, envases, seguros y finanzas, ofrece un ejemplo interesante de esas alternativas. No sólo a través de sus sociedades más importantes: Molinos Río de la Plata

---

<sup>1</sup> El entramado empresario de Bunge & Born, así como el de Roberts han sido estudiados por varios autores. Cfr. Green y Laurent (1989); Schvarzer (1989); Barbero y Rocchi (2002); Ceva (2025); Lanciotti y Lluch (2018), entre otros.

(1902), Grafa (1926), Centenera (1899/1946), Compañía Industrial de Bolsas (1936), La Fabril Algodonera (1926), Alba (1925), Sulfacid (1950), Compañía Química S.A. (1932) (Green y Laurent, 1989, p. 206), sino mediante algunas de sus empresas secundarias, las menos conocidas, como ocurre con "Cifas" Compañía de Industria y Finanzas S.A. (Imagen 1) creada en 1930<sup>2</sup>, que en los años 1940, apenas iniciado el gobierno nacional liderado por Juan D. Perón, busca vincularse con otras empresas comerciales y financieras, adquiriendo un alto porcentaje del paquete accionario de las mismas. Es parte de una estrategia sostenida de negocios que va más allá de la magnitud de los emprendimientos y que no siempre logra visibilidad en el contexto económico financiero. "Cuando una empresa europea o norteamericana decide radicar capitales en la Argentina la repercusión en los titulares periodísticos es inmediata. Una crecida corriente de capitales locales, en cambio, fluye silenciosamente cuando entrevén atractivos para la inversión"<sup>3</sup>, sostiene a mediados del decenio de 1960 la prensa periódica.

**Imagen 1:** Edificio de Bunge & Born en la Ciudad de Buenos Aires



**Fuente:** <https://i.pinimg.com/1200x/26/89/19/2689194ff804dc044edc0cede0e9b881.jpg>

<sup>2</sup> En 1930: Bunge & Born ocupa el primer lugar como exportador de granos en la Argentina (34,8 % del total del país) con un capital efectivo de m\$N 34.735.000 y beneficios netos m\$N 4.400.000 que representan un 12,7% de éstos. Banco de la Nación Argentina (1930). *Revista Económica*, p. 82.

<sup>3</sup> *Primera Plana*. Buenos Aires, 13-4-1965, 127, p. 66.

"Cifas". Cía. Internacional de Finanzas de la América del Sud. Registro de accionistas (1930-1972)



**Fuente:** Archivo Bunge y Born. Código 3767.

Se trata de las denominadas "sociedades de negocios", estructuras jurídicas que permiten uniones para alentar actividades económicas con objetivos comunes y que actúan en el intersticio entre los bancos y las grandes instituciones internacionales financieras, promoviendo emisiones de capital dentro y fuera del mercado, con garantía o sin ella. También colocan títulos del Estado en el país y en el exterior, brindando asesoramiento bursátil a terceros, participando en la formación, fusión y transformación de sociedades. Éstas son características de uno de los perfiles de las llamadas por el historiador empresarial Benjamín Graham (2022 [1949]) a mediados del siglo XX, "inversiones silenciosas" de esas empresas de negocios, multidivisionales, que pretenden complementar los créditos bancarios trascendiendo la especulación específicamente financiera, en busca de la identificación de activos infravalorados en el mercado para obtener ganancias significativas a mediano plazo. Desde el análisis histórico este trabajo se propone caracterizar, sobre fuentes primarias originales (Ceva, 2025), el estudio de caso de "H.A. Roberts y Cía. S.R.L." (1947-1973), para conocer de modo concreto la operatoria estratégica y las redes comerciales de esta empresa y sus vínculos con su socio comanditario, "Cifas" Compañía de Industria y Finanzas S.A, para dar consistencia a las definiciones conceptuales propuestas en esta introducción y al que también alude un breve estado de la cuestión (Requena Santos, 1989; Schvarzer, Gómez y Rougier, 2007).



## H.A. Roberts y Cía. S.R.L.

Con los inicios del siglo XX, en 1905, Heriberto Alfredo Roberts se interesa por la propiedad de la tierra en la Argentina. Entonces se convierte en uno de los beneficiarios de tierras de la colonia La Argentina (Noroeste de la provincia de Buenos Aires), que enajena la División de Tierras y Colonias del Ministerio de Agricultura de la Nación, con la condición de saldar las deudas con el Banco Hipotecario Nacional<sup>4</sup>. El adquirente procura diversificar las inversiones de su hermano Enrique Wilkin Roberts, quien desde la empresa Escalette se dedica al rubro de metales para herrería, calderería y metalurgia, sin descuidar la importación de tejidos y representación de seguros<sup>5</sup>.

En 1935, cuando se han superado los efectos más agudos de la crisis de 1929 y avanza el proceso de industrialización sustitutivo de importaciones (Maddison, 1988), ambos hermanos constituyen, como únicos socios, la empresa de Gasificadores sistema Chelotti S.R.L. con sede en la Capital Federal y la posibilidad de establecer sucursales en todo el país y en el exterior. El propósito específico entonces es explotar la patente registrada. La duración de dicha S.R.L. se estipula en 5 años<sup>6</sup>. Doce años más tarde H.W. Roberts y Cía entra en liquidación. Vende el activo y pasivo de su negocio de importación, ubicado en Piedras 353 de Capital Federal, a H.A. Roberts y Cía. S.R.L., también radicada allí y progresivamente se dedica a la intermediación financiera y prestación de servicios en este mismo rubro (Fracchia, Mesquita y Quiroga, 2010)<sup>7</sup>.

El 5 de febrero de 1947, a poco de asumir el gobierno nacional de Juan Domingo Perón con sus políticas económicas redistributivas y crédito oficial accesible para la industria radicada en el país, se reúnen en la Capital Federal el empresario británico Heriberto Alfredo Roberts y los señores Luis Rodríguez López y Ernesto Landi, en representación de Cifas Compañía de Industria y Finanzas S.A. que forma parte del grupo Bunge & Born, como únicos componentes de la Sociedad H.A. Roberts y Compañía S.R.L., cuyo objeto

(...) es dedicarse en el país y en el extranjero a la compra, venta, importación, exportación y distribución de toda clase de mercaderías, maquinarias y productos; a representaciones comerciales, industriales y de compañías de seguros nacionales o extranjeras, mandatos, consignaciones y comisiones en general y a la explotación de toda clase de industrias<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> *Boletín Oficial de la República Argentina* (en adelante BORA), Buenos Aires, 9-11-1905, pp. 698-699.

<sup>5</sup> BORA. Buenos Aires, 23-04-1913, p. 18.

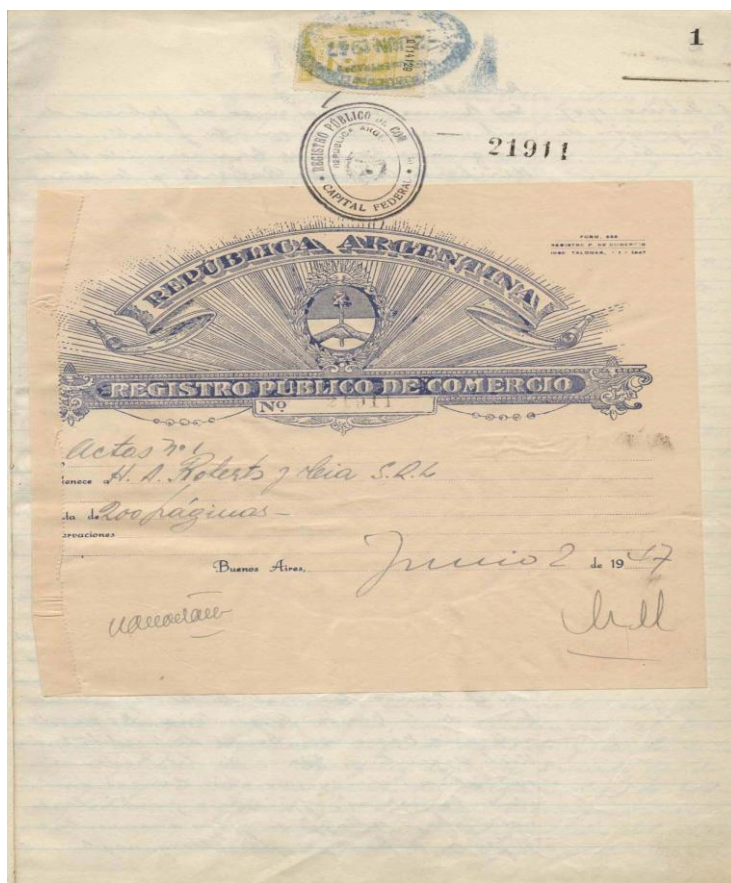
<sup>6</sup> BORA, Buenos Aires, 6-02-1935, pp. 189-190.

<sup>7</sup> BORA. Buenos Aires, 23-05-1947, p. 25.

<sup>8</sup> Archivo Bunge y Born (ABB). *Libro de Actas de H.S. Roberts y Compañía S.R.L.* Código 3890, f. 40.

Se estipula su duración en 50 años. Ambos socios buscan consolidar sus negocios y se reúnen en cumplimiento del contrato social acordado (art. 6) y de la ley 11.645 (art.13), promulgada en 1932, que refiere al régimen jurídico de las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)<sup>9</sup>. El propósito de ese encuentro es designar gerentes de la Sociedad constituida, al inglés H.A. Roberts y al argentino Santiago Antich para que la representen ante las diversas instancias económicas y financieras, los bancos: Central de la República Argentina, de la Nación Argentina, Hipotecario Nacional, de Crédito Industrial Argentino, de la Provincia de Buenos Aires y otras entidades bancarias e instituciones económicas oficiales o particulares, nacionales o extranjeras, judiciales y administrativas, con sujeción a la legislación vigente. El socio comanditario (Cifas en este caso) aporta capital al negocio de la S.R.L. H.A. Roberts y Cía., pero no participa de la gestión diaria y modera su intervención en la toma de decisiones (Gilbert, 2009).

**Imagen 2:** Libro de Actas de H.S. Roberts y Compañía S. R. L. (1947-1973)



**Fuente:** ABB. Código 3890.

<sup>9</sup> <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=96250>

En el mes de abril de 1947, cuando entra en vigencia el Primer Plan Quinquenal en la Argentina, dichas representaciones se complementan con el nombramiento de apoderados generales de la flamante empresa, para actuar ante los poderes públicos correspondientes a los lugares donde está establecida, es decir, en Argentina, Uruguay e Inglaterra. El 29 de mayo se aprueba la compra de parte del activo y pasivo (bienes en general, sucursales de Montevideo y Manchester, agencias de seguros en Argentina y Uruguay, derechos y acciones) de H.A. Roberts y Compañía, en liquidación<sup>10</sup>, conforme al balance especial de diciembre de 1946 y el inventario levantado por las dos partes contratantes. El precio total de esta operación es módico, asciende a m\$N 5.452.765,00. De este modo, el paquete accionario de la nueva empresa H.A. Roberts y Compañía S.R.L. se distribuye en un 55% para Cifas S.A. y un 45 % para los accionistas de H.A. Roberts y Cía. Esto forma parte de una de las estrategias más comunes de Cifas S.A. -como integrante del grupo B&B- para acrecentar y diversificar sus operaciones comerciales, como parte del llamado por la empresa "revalúo en otras sociedades". La presencia de un Estado nacionalista, dirigista y planificador, alienta esta acción societaria para fortalecer su presencia empresarial en el país.

En febrero de 1948 los representantes aprueban la cuenta de Ganancias y Pérdidas y el Balance general correspondiente al primer ejercicio cerrado el 30 de noviembre de 1947, así como la distribución de utilidades. El capital es de m\$N 6.000.000, el activo fijo asciende a m\$N 616.526,32; el circulante es de m\$N 10.228.577,01; el exigible m\$N 4.430.158,24, y el total incluyendo los activos transitorio, nominal y la cuenta de orden alcanza a m\$N 15.585.275,38. Por su parte, el pasivo exigible suma m\$N 8.938.685,90. La utilidad que arroja el balance es de m\$N 859.525,33 y se distribuye por el contrato social en: reserva legal 5% (m\$N 42.976,26), para Heriberto Alfredo Roberts m\$N 367.447,08 y para "Cifas" S.A. m\$N 449.101,99. Las utilidades retiradas o depositadas devengarían un interés del 5 % anual (un punto inferior a la tasa bancaria)<sup>11</sup>. Se aproximan nuevos tiempos para la economía peronista y los empresarios están atentos.

Desde 1949, cuando el peronismo en el poder llega al final de un ciclo de crecimiento y expansión, el sector empresario debe adecuarse a los nuevos tiempos, respaldándose en la aplicación de normativa vigente en los inicios de esta década. Por esta razón, y conforme a lo dispuesto por la ley 12.651

---

<sup>10</sup> ABB. L. A. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, f. 5.

<sup>11</sup> ABB. L. A. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, fs. 1-16.



promulgada por el Poder Ejecutivo el 9 de octubre de 1940<sup>12</sup>, sobre viajantes de comercio para concertar negocios en nombre de una o más empresas industriales o de comercio, se deja constancia de las notas de venta de H.A. Roberts y Compañía S.R.L. cuando ésta decide adaptarse a la mencionada legislación. Por el artículo 5 de dicha ley el comerciante o industrial llevará “...un libro especial registrado y rubricado en las condiciones de los libros de comercio”, es decir, donde conste el nombre, la fecha de ingreso del viajante, su sueldo, viático y porcentual de comisión, el comprador, así como la zona de operaciones. Esta disposición conduce a H.A. Roberts y Compañía S.R.L. a mantener un riguroso registro, que expone en 10 Libros de Viajantes y 2 Libros de Corredores, que en términos conceptuales son equivalentes<sup>13</sup>.

La documentación demuestra (Imágenes 3 y 4) que la S.R.L. opera en un amplio espacio geográfico del país: Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, La Pampa, Salta, Jujuy, La Rioja, Catamarca, Córdoba, Corrientes, Mendoza, San Juan, Tucumán, Santiago del Estero, Chaco, Formosa, Misiones, Costa Sur en la Patagonia. Se vincula especialmente a medianos clientes y algunas grandes S.A. azucareras y cooperativas, especialmente hasta 1954, y también a dependencias del Estado, como Altos Hornos Zapla<sup>14</sup>. Las operaciones de amplio y variado rango, oscilan entre un mínimo de m\$N 382 y m\$N 290.000 cada una, durante 1949-1954, dando cuenta de la heterogeneidad de las operaciones, tanto como de la cartera de clientes de la Sociedad<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-12651-96290>

<sup>13</sup> ABB. *Libros de viajantes*. Códigos 2472, 2474, 2475, 2476, 2477, 2479, 2480, 2481, 2482 y 2483. *Libros de Corredores*. Códigos 2275 y 2740.

<sup>14</sup> Miguel Annan e Hijos SRL, Alberto Bari, Fabián Di Nardo SRL, Ana N. Vignolo de Devoto, Los Vascos SRL, Salomón Gazza e Hijos, Rafael Pereda y Cía. SRL, María R. Viuda de Wainstein, Nicolari Hnos, Antonio Saadi, Delfin Rosell y Cía., Julio y Abraham Bregman, Benjamín Glasman, Juan Jozami SRL, Gualterio Hirsch, Bechara y Cía., James Smart y Cía., Durblan SRL, Grau y Figueras, P.J. Maggi y Cía. Comercial e Industrial, Cooperativa de Consumos, Edificación y Créditos “El Hogar Obrero”, Casa Mendía SRL, Ansaldi-Imperiale y Bobbio SRL, José Guerra y Cía. SRL, Telatex SRL, David Cohen Hnos., Isaac Cohen, Elías y José Yapur, Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. de Puán, Isaac Esquenazi, José Levy y Cía. SRL, Bary y Cía., S.A. Importadora y Exportadora de “La Patagonia”, Peuser S.A., Tesone Hnos., Bresca Hnos., Ingenio Río Grande S.A., Leachs Argentine Estates Ltda., Ledesma Sugar Estates y Refining Co., Ingenio y Refinería San Martín del Tabacal, Ingenio “La Merced” S.A., Romero Padilla y Co., Elías Frid SRL, Samuel Bajar y Cía., Altos Hornos Zapla, La Pampa Cooperativa Agrícola Ganadera), Cooperativa Agrícola y Caja Regional de Machagai Ltda., Cooperativa Agrícola “Colonos Unidos” Ltda., Cooperativa Agrícola de Charata Ltda., Cooperativa Agrícola Presidencia Roque Sáenz Peña Ltda., Cooperativa Agrícola de Cascallares Ltda., Adela Fernández de Martín, Pedro Zanotti e Hijo, José Guerra y Cía., Moisés Mattarazzo y Cía., Carlos Berberian e Hijos, “La Caroyense” Cooperativa Vinícola, Agrícola Ltda., Cooperativa Agrícola Ministro Le Bretón Ltda., Créditos Barcala S.R.L., Compañía Telatex S.R.L., Compañía Argentina del Sud S.A., Sedería Oriente S.R.L., Tienda Santa Elena S.R.L., Tienda Buenos Aires S.R.L., Creaciones Alicia S.R.L., Casa Sportsman S.R.L., Talleres Berna, Salomón Roitman, S. y A. Olivetti, Julián Ocampo e Hijos, María S. de Figueroa, Antonio Abdala e Hijos, Morán Cañón y Rodríguez S.R.L., figuran entre las transacciones más frecuentes.

<sup>15</sup> ABB. *Libros de viajantes*. Años 1949-1954, Código 2472.

**Imagen 3:** Libro de Viajantes. Sección Aceros. H.A. Roberts y Cía. S.R.L. Número 1. Año 1953.

Nombre *[Firma]* Fecha de Ingreso (o salida) *[Firma]*

Zona en que actúa *[Firma]*

Sueldo *[Firma]*

Viajes *[Firma]*

Comisiones *[Firma]*

Especificación de mercaderías que no puede vender *[Firma]*

Observaciones *[Firma]*

| AÑO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | MES | DÍA | NOTA DE VENTA<br>NÚMERO | NOMBRE DEL CLIENTE | NOTIFICACIÓN            |       | PRECIOS<br>LÍMITES | MONTOS<br>LA VENTA | COMISIONES<br>DE COMERCIO | OBSERVACIONES |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------------------------|--------------------|-------------------------|-------|--------------------|--------------------|---------------------------|---------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |     |                         |                    | ESTACIONES<br>RECEBIDAS | FECHA |                    |                    |                           |               |
| <p><b>REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO</b></p> <p>N° 20113</p> <p>Libro <i>Viajantes N° 1 Sección Aceros</i></p> <p>Perteneciente a <i>H.A. Roberts y Cía. S.R.L. de Acap. Ltda.</i></p> <p>Consta de <i>dieciséis mil noventa y tres</i> folios</p> <p>Observaciones <i>[Firma]</i></p> <p>Buenos Aires, <i>junio 5</i> de <i>1953</i></p> <p><i>[Firma]</i> <i>[Firma]</i></p> |     |     |                         |                    |                         |       |                    |                    |                           |               |

Fuente: ABB. Código 2475.

**Imagen 4:** Libro de Viajantes. Sección Tejidos. H.A. Roberts y Cía. S.R.L. Número 1. Año 1953.

Nombre *[Firma]* Fecha de Ingreso (o salida) *[Firma]*

Zona en que actúa *[Firma]*

Sueldo *[Firma]*

Viajes *[Firma]*

Comisiones *[Firma]*

Especificación de mercaderías que no puede vender *[Firma]*

Observaciones *[Firma]*

| AÑO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | MES | DÍA | NOTA DE VENTA<br>NÚMERO | NOMBRE DEL CLIENTE | NOTIFICACIÓN            |       | PRECIOS<br>LÍMITES | MONTOS<br>LA VENTA | COMISIONES<br>DE COMERCIO | OBSERVACIONES |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------------------------|--------------------|-------------------------|-------|--------------------|--------------------|---------------------------|---------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |     |                         |                    | ESTACIONES<br>RECEBIDAS | FECHA |                    |                    |                           |               |
| <p><b>REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO</b></p> <p>N° 01060</p> <p>Libro <i>Viajante N° 1 Sección Tejidos</i></p> <p>Perteneciente a <i>H.A. Roberts y Cía. S.R.L. de Acap. Ltda.</i></p> <p>Consta de <i>dieciséis mil noventa y tres</i> folios</p> <p>Observaciones <i>[Firma]</i></p> <p>Buenos Aires, <i>febrero 17</i> de <i>1956</i></p> <p><i>[Firma]</i> <i>[Firma]</i></p> |     |     |                         |                    |                         |       |                    |                    |                           |               |

Fuente: ABB. Código 2482.

Como ocurre en otras empresas pertenecientes al grupo B&B, a fines de enero de 1949, se resuelve otorgar poder general al consultor Atilio Knight para que, en conjunto con cualquiera de los representantes o gerentes de la Sociedad mencionada, actúe en nombre de la misma en diversas gestiones administrativas, comerciales, financieras, impositivas, aduaneras, judiciales y arrendamiento o compraventa de bienes muebles e inmuebles, tanto en el país como en el exterior. Al mes siguiente, los socios reunidos en asamblea resuelven aprobar el Balance general y la cuenta Ganancias y Pérdidas correspondientes al 30 de noviembre de 1948, disponiéndose la distribución de utilidades conforme al estatuto vigente. El activo fijo que incluye las instalaciones (aceros), vehículos, útiles y operaciones de las sucursales de Montevideo y Manchester, se duplica respecto al momento de su creación y alcanza a m\$N 1.287.004,54, el activo circulante es de m\$N 7.126.029,10, mientras el total del activo disminuye en relación con el declarado en 1947 y representa m\$N 13.232.719,11. Respecto del pasivo exigible y transitorio, sumado al capital de m\$N 6.000.000. totaliza por entonces \$ 12.650.163,20. La utilidad del ejercicio -que responde los factores multicausales de la realidad argentina de entonces ya mencionados- se incrementa respecto del precedente y suma m\$N 1.369.995,24. Se distribuye en un 55% para Cifas S.A. y un 45 % para H.A. Roberts y Cía. S.R.L.<sup>16</sup>.

La diversificación y organización operacional plantea resultados positivos y por entonces, H.A. Roberts y Cía. Ltda. integra London & Scottisch Assurance Corporation Ltd. con su casa matriz en Inglaterra<sup>17</sup>. Poco después, en mayo de este mismo año, Heriberto Roberts manifiesta en la reunión societaria el escaso interés por mantener la sucursal de Montevideo y para facilitar la resolución del tema está dispuesto “a tomar a su cargo y abonar la deuda (m\$N 610.291,47) que mantiene dicha sucursal con la Sociedad, siempre que se le ceda en compensación el activo y pasivo que tiene la misma en Montevideo”<sup>18</sup>. La decisión genera la renuncia indeclinable del gerente argentino Santiago Antich, sin explicitar razones específicas. Finalmente, en tiempos en que la economía argentina reclama consensos sectoriales, los socios aceptan unánimemente la oferta propuesta, efectuando las operaciones administrativas pertinentes por medio de los delegados designados.

Estos cambios llevan a modificar el artículo 6 del contrato societario original<sup>19</sup>. Desde octubre de 1949 ya no serían 2 sino 4 los gerentes a cargo de la dirección y administración de la Sociedad “con sujeción a las leyes, decretos y reglamentos vigentes”. Estos podrían en conjunto o individualmente “...ejercer la representación legal de la Sociedad en todos los

<sup>16</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R. L., Código 3890, fs. 16-20.

<sup>17</sup> BORA. Buenos Aires, 8-7- 1949, p. 14.

<sup>18</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L , Código 3890, fs. 20-21.

<sup>19</sup> BORA, 9 -1- 1950, p. 58.

asuntos judiciales, contenciosos y administrativos ante los poderes públicos y reparticiones nacionales, provinciales, municipales e instituciones autárquicas y ante autoridades judiciales nacionales, provinciales y municipales"<sup>20</sup>. Los gerentes designados en esa ocasión son Heriberto A. Roberts, inglés, y los argentinos: Malcolm Alfred Corrie Roberts, Alberto Pedro Bachmann y Atilio Enrique Dacunto, todos vinculados a esta sociedad (Tápies, San Román y Gil López, 2014).

En medio de la coyuntura económico financiera por la que pasa el gobierno argentino en 1949, cuando no sólo se reforma la Constitución Nacional sino, también, la Carta Orgánica del Banco Central de la República Argentina que escinde la emisión monetaria del respaldo, el Poder Ejecutivo impulsa "la vuelta al campo" a través de la ampliación del crédito de habilitación rural (baja tasa de interés y amplio plazo de reintegro) para todos los sectores del agro (Girbal-Blacha, 2011). El 2 de marzo de 1950 se reúnen una vez más los socios de la firma para considerar el Balance general y la cuenta de Ganancias y Pérdidas, así como la distribución de utilidades al 30 de noviembre de 1949. Preside el encuentro Luis Rodríguez López (representante de "Cifas" S.A.). El saldo de ganancias alcanza entonces a m\$N 1.500.000,00 (como en el período precedente 55% corresponde a Cifas S.A y 45 % a H.A. Roberts), mientras el valor de las mercaderías generales suma m\$N 5.044.967,95. Un año después, el balance al 30 de noviembre de 1950 muestra el crecimiento del negocio, cuando la utilidad neta es de m\$N 3.700.000,00 que depositada en cuenta corriente ofrece un interés anual de 6,5% en consonancia con los intereses bancarios ordinarios del momento. La utilidad bruta por mercaderías totaliza m\$N 11.176.726,26<sup>21</sup>. La absorción de la sucursal Montevideo de la firma da sus frutos, cuando la adquisición de los activos y pasivos de dicha sucursal superan el monto de la deuda registrada en sus balances.

Presidida por Edmundo de Jong (Cifas S.A.), la Comisión Directiva societaria considera, el 2 de mayo de 1951, "...el tipo de interés que correspondería abonar sobre los saldos acreedores de las cuentas corrientes de los socios como así también sobre los saldos acreedores de los depósitos monetarios de empleados de la firma". Se establece en el primer caso un interés anual del 8%, manteniéndose el 6.5 % para los saldos acreedores de los empleados<sup>22</sup>. Al año siguiente el Balance general y la cuenta Ganancias y Pérdidas al 30 de noviembre de 1951, presentan un activo, más allá del proceso inflacionario vivido en la Argentina, que duplica al original de 1947 y suma m\$N 38.556.388,51, mientras la cuenta Ganancias y Pérdidas arroja un saldo positivo de m\$N 4.451.074,76. Se deja constancia que en el pasivo transitorio los gastos para previsión en leyes sociales representan tan solo

<sup>20</sup> ABB. LA. De H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, fs. 23-24.

<sup>21</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, fs. 24-34.

<sup>22</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, f. 34.

m\$N 175.159,91. La utilidad del ejercicio (m\$N 4.451.074,76) se reparte en los porcentajes históricamente establecidos entre “Cifas” S.A. y -por entonces- la Sucesión de Heriberto A. Roberts, una vez descontados m\$N 167.843,16 para Fondo de Reserva Legal y m\$N 283.231,60 como Reserva para Deudores Morosos.

Atento a estos resultados financieros y una vez conocido el testimonio del juez Rogelio González Beiró sobre la sucesión de Heriberto A. Roberts -que administran Malcolm Alfred Corrie Roberts y Edmund Carrol Roberts- el 24 de junio de 1952 se resuelve “...aumentar el capital social para atender las necesidades del giro”<sup>23</sup>, hasta m\$N 11.000.000, emitiendo 500 nuevas cuotas de m\$N 10.000 cada una, de los cuales m\$N 2.500.000 serían emitidos por la sucesión de H.A. Roberts y Cía. S.R.L., firmándose al efecto un nuevo contrato societario. Nuevamente “Cifas” se beneficia política y financieramente al no intervenir directamente en la decisión tomada, que sería de exclusiva responsabilidad de la sucesión Roberts.

A partir de este momento, cuando la Argentina debe aplicar el Plan de Emergencia Económica, que revisa las restricciones para el agro y procura reducir el conflicto intersectorial (empresarios y trabajadores), los resultados financieros se consideran menos satisfactorios y, a propuesta de Malcolm Alfred Corrie Roberts, se busca mejorar las estrategias de funcionamiento. Es entonces cuando se plantea no abonar los intereses de los saldos acreedores en las cuentas corrientes de los socios, “para hacer frente a las necesidades financieras del giro de sus negocios”<sup>24</sup>. Después de un breve debate acerca de la sugerencia presentada, se resuelve por unanimidad dejar en suspenso los mencionados intereses, hasta evaluar los resultados de la renovada política económico financiera nacional que se plasmaría al año siguiente con la puesta en ejecución del orgánico Segundo Plan Quinquenal.

Para el 23 de abril de 1953 la nueva reunión de la conducción empresarial, presidida por Malcolm Roberts, trata y aprueba el Balance general al 30 de noviembre de 1952 que “arroja resultados muy contrapuestos a los de ejercicios pasados, ya que la utilidad neta ha sido solo de m\$N 108.948,01”<sup>25</sup>. Un año más tarde el balance general de la Sociedad cerrado el 30 de noviembre de 1953,

(...) arroja una utilidad neta de \$237.467, 46 m/n, correspondiendo destacar que se ha llegado a este resultado luego de destinar \$520.365,02 a una previsión para liquidar los intereses devengados por los saldos de las cuentas corrientes de los socios durante el ejercicio que se considera,

<sup>23</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, fs. 35-40.

<sup>24</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, f. 44.

<sup>25</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, f. 46.



calculados al 8 % anual, de acuerdo con lo resuelto en la reunión del 25 de abril de 1952<sup>26</sup>.

La utilidad del ejercicio que suma sólo m\$N 340.968,07 se desglosa, asignándose: al Fondo de Reserva Legal m\$N 11.873,37 (5%), a Reserva General m\$N 150.000,00, para Deudores Morosos m\$N 100.000,00, en tanto el saldo del nuevo ejercicio es de m\$N 79.094, 70.

El 20 de julio de 1954 los integrantes de H.A. Roberts y Cía. S.R.L. deciden por unanimidad revocar, sin explicitar razones, los nombramientos realizados en 1949 de Heriberto Alfredo Roberts y Atilio Enrique Dacunto, como gerentes de la Sociedad, mientras refuerzan la presencia de corredores o viajeros en la sección aceros (rubros: cocinas, electrodomésticos en general, herramientas industriales y accesorios de tocador) que ya cuenta con establecimientos importantes<sup>27</sup>, y también textil, en un todo de acuerdo con la mejor calidad de vida de los sectores trabajadores en el mercado interno. Recién en marzo de 1955 vuelven a reunirse quienes integran la SRL, para tratar el Balance general y la cuenta de Ganancias y Pérdidas, que dan muestras del estado de los negocios societarios. Al 30 de noviembre de 1954, el beneficio del año económico es de m\$N 593.429,32 que sumado al saldo anterior totalizan tan solo m\$N 672.524,02, en tanto el Fondo de Reserva General alcanza a escasos m\$N 300.000,00.

Ya desde 1954 la cartera de clientes de la Sociedad se muestra menos concentrada e incentiva la sección textil. Además de la pervivencia de varios de sus clientes primigenios, funciona desde entonces con nuevos pequeños y medianos compradores. Entre las operaciones más frecuentes de esta etapa destacan las vinculadas a: proveedurías, tiendas, textiles, cooperativas y almacenes de ramos generales, radicados preferentemente en la Capital Federal y la provincia de Buenos Aires<sup>28</sup>. La renovada estrategia de la empresa se ajusta una vez más a la coyuntura económica del país.

<sup>26</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, f. 47.

<sup>27</sup> ABB. Libro de Corredores. Años 1954-1958. Código 2275. Principales clientes: Catita S.A., Mecánica Industrial, Gillette Argentina S.A., Casa Hurley, Industrias Pirelli S.A., Fontana S.R.L., Talleres Mecánicos Ottonello, Casa Denk, Electromac S.A., Roberto Sigrand y Cía., Indurgica Argentina S.R.L., Zaffaroni Hnos, Mercedes Benz Argentina S.A., Taller Suizo Argentino S.R.L., Grafa S.A., Della Nave y Cía., José Benedetti, Kaufman e Hijos, Establecimiento Metalúrgico "Victoria" S.R.L., Martineago y Cía., Prati, Vázquez Iglesias S.A., Aceros Carben, Ferrum S.A., Descalzi, Smith y Cía., Sigma S.R.L., Tecnoindustrial, Atma S.A., Carballo y Cía. S.A., Saccol S.A., Ducilo S.A., Ruffini y Cía. S.R.L., Zamora Aceros S.R.L., Otis Elevator, Dálmine S.A., F.A.M.A.G. S.A., La Bernalesa S.A., Establecimiento Textil Oeste, Bombas Egia S.R.L., Metal Roca S.A., Sáenz y Cía. S.R.L., Centenera S.A., Industrias Pirelli S.A., Establecimiento Metalúrgico Kenia S.R.L., Compañía Americana de Aceros, entre otros.

<sup>28</sup> Enrique Rivero y Cía. S.R.L., Cooperativa General de Consumos de Devoto, Cooperativa Ferrocarriles del Estado, Cooperativa de Consumos del Personal de Y.P.F., Quiñones, Hoyos y Cía., Palacios- Giordanino y Cía. S.R.L., Giacomo Italia y Cía., Mazzucchelli y Cía., Tienda y Bazar "La Argentina" S.R.L., Tiendas "La Fama" S.R.L., Ropería Torre S.R.L., Tienda "La Central" S.R.L., "Los Gallegos" de Martínez, Navarro y Cía., Grandes Tiendas "Ciudad de Messina" S.A., Proveeduría Oficial del Estado, Gran Tienda San Vicente S.R.L.,

El 7 de diciembre de 1955, cuando conduce los destinos del país el gobierno de facto de la denominada “Revolución Libertadora”, los socios de la empresa ratifican el acta de la sesión precedente, así como la liquidación de la sucursal instalada en Manchester que cuenta con un saldo de 36.901,12 libras esterlinas. La misma mantiene una deuda con la sociedad en Buenos Aires por un importe de m\$N 2.100.771,80. Una vez saldada dicha deuda, la asamblea distribuye el excedente reembolsado entre ambas firmas que integran la S.R.L. de manera proporcional a las respectivas cuotas de capital. Al año siguiente cuando Ganancias y Pérdidas arroja un beneficio neto de m\$N 1.187.363,86, se decide establecer un Fondo de Reserva para Deudores Morosos con el propósito de respaldar los créditos a favor de la Sociedad, que entonces están valuados en m\$N 1.250.000, sin afectar la distribución de utilidades y como una expresión concreta para llevar tranquilidad al estado de los negocios, después de la operación comercial realizada<sup>29</sup>.

Como parte de esta reconversión de la firma, en octubre de 1956, en tiempos en que las propuestas de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) liderada por el economista argentino Raúl Prebisch (Astori, 1984), avanzan en la economía del gobierno de facto de la “Revolución Libertadora”<sup>30</sup>, los socios de H.A. Roberts y Cía. S.R.L., “acuerdan unánimemente, autorizar a María Josefina Ballesty de Roberts, Margarita Anita Roberts de Morgan, Malcolm Alfred Corrie Roberts y Edmundo Roberts a ceder a Firmare S.A. Comercial, Financiera e Industrial y Agencia de Representaciones, las 49.500 cuotas valor nominal de capital m\$N 4.950.00 que poseen en condominio en la S.R.L.”<sup>31</sup>, debido a su condición de viuda, en el primer caso, y el resto como únicos herederos de Heriberto A. Roberts fallecido en 1951. En mayo de 1957, bajo la presidencia de Edmundo Roberts, se habilita la consideración del ejercicio cerrado el 30 de noviembre de 1956, que arroja un beneficio neto de m\$N 2.791.278,22. El resultado permitiría “consolidar la posición financiera de la Sociedad mediante el incremento de los fondos de reservas libres”, que podrían en el futuro ser susceptibles de capitalización<sup>32</sup>.

---

Casa “El Formidable”, Pesqueira Hnos., Jacobo Dorfman, Harrod’s Ltda., Tiendas Iribarren S.R.L., Grandes Tiendas “Emporio Económico” y Compañía, Sedería Francia S.R.L., Sedería “La Reina” S.R.L., Camisería York S.R.L., Tienda Muñoz, Samuel Bajar y Cía., Santamaría Hnos., Bernardo Schuster, Liniers Sport, “La Textil” S.A., Puntillería “París” S.R.L., Ropería Torre S.R.L., Compañía Comercial de Tejidos S.R.L., Jacobo Mina e Hijos, Casa Margot S.R.L., Arca y Santos S.R.L., Echeverría y Cía., Madanes e Hijos. ABB. *Libros de viajantes*. Años 1954-1957. Códigos 2479, 2480 y 2482.

<sup>29</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, fs. 49-52.

<sup>30</sup> La CEPAL propone entonces la integración regional para superar el estancamiento del proceso de industrialización sustitutivo de importaciones, la creación de un mercado común latinoamericano, así como una planificación y proyectos de desarrollo que tuvieran en cuenta la mecanización del agro y el crédito agrícola.

<sup>31</sup> BORA, 17 -6- 1957, p. 7.

<sup>32</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R. L. Código 3890, fs. 53-54.

Los miembros de la sucesión de H.A. Roberts constituyen M.A. Roberts y Compañía S.R.L. domiciliada legalmente en la ciudad de Buenos Aires, con una duración de 25 años. Tiene por objeto realizar por cuenta propia, de terceros o en conjunto toda clase de operaciones industriales, comerciales, de importación, exportación, consignación, representación y financieras, con un módico capital de m\$N 100.000<sup>33</sup>. La firma del pacto entre el ex Presidente argentino exiliado Juan Perón y el radical intransigente Arturo Frondizi en febrero de 1958, habilita el avance del programa económico desarrollista (Lázzaro, 2012; Ferrer, 2014; Rougier y Mason, 2025). El nuevo estado de situación lleva a considerar, en la reunión de mayo de ese año, la designación como nuevo delegado ante las instancias administrativas, políticas y financieras a Luis Gregorio Morgan -uno de los hombres más ricos de la Argentina- que actuaría en representación de la sociedad anónima Comercial, Industrial y Financiera Firmare S.A.C.I.F., cuando el beneficio neto del balance cerrado el 30 de noviembre de 1957 registra un saldo positivo de m\$N 3.237.546,37. Se refuerza el propósito de incrementar todos los fondos de reserva de la Sociedad, distribuyéndose las utilidades conforme al porcentaje históricamente mantenido: 55% para Cifas S.A. y 45 % para Firmare S.A.C.I.F. como sociedad de acciones simplificada.

La economía desarrollista despliega su estrategia de la mano de Rogelio Frigerio, cuando el poder se asienta en un trípode: la base real encarnada en las Fuerzas Armadas, el pilar legal en el Presidente Arturo Frondizi y el poder a distancia ejercido por Juan Perón (Jáuregui, 2014). El panorama es complejo. La inflación crece de manera exponencial (un 60 %) (Kosacoff, 1993). Como producto de estos vaivenes de la realidad argentina, en febrero de 1959 la reunión de ambas firmas asociadas, da cuenta de una pérdida significativa en el balance de la S.R.L. que alcanza a m\$N 2.150.427,49 y se duplica para el ejercicio siguiente.

En agosto de 1960 las partes que integran H.A. Roberts y Cía. S.R.L. se plantean la necesidad de analizar el cierre de la Sociedad "por no existir perspectivas favorables para la prosecución de sus actividades", estimando que "ha llegado el momento de formalizar el acta de disolución"<sup>34</sup>. Antes de adoptar esa decisión, en junio de 1964 Malcom Alfred Corrie Roberts transfiere a Alberto Pedro Bachmann, Federico Alberto Thompson y Luis Juan Consiglio 12.000 cuotas por valor de m\$N 100.000 de curso legal de H.A. Roberts Tejidos S.R.L. que podrá transformarse en S.A. El hecho se concreta en 1966 como S.A. Comercial, Industrial y Financiera cuando inicia los trámites con H.A. Roberts S.A. Comercial, Industrial y Financiera<sup>35</sup>. En 1967 H.A. Roberts Tejidos S.R.L. vende a H.A. Roberts S.A. Comercial, Industrial y Financiera el negocio de tejidos por mayor instalado en la calle Moreno 1260

---

<sup>33</sup> BORA, 12 -8- 1958, pp. 10-11.

<sup>34</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, fs. 59-60.

<sup>35</sup> BORA, 4 -12-1964, pp. 10-11 y 18 -4-1966, pp. 15-16.

de la Capital Federal, tomando la compradora a su cargo el activo y pasivo social, radicándose en el mismo domicilio<sup>36</sup>. Las redes inter empresariales muestran todo su entramado.

Finalmente, se resuelve por unanimidad disolver la Sociedad en cumplimiento del artículo 14 del contrato social vigente, mientras se faculta a los gerentes Malcolm Roberts y Alberto Pedro Bachmann, para que actúen conforme a la normativa que rige en los asuntos inherentes a la mencionada liquidación, tanto en el ámbito público como en el privado.

**Tabla 1:** H.A. Roberts y Cía. S.R.L. Estado contable 1947-1960

| Años                              | 1947          | 1960          |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Capital (m\$)</b>              | 6.000.000,00  | 10.000.000,00 |
| <b>Activo total (m\$)</b>         | 15.585.275,38 | 15.904.500,00 |
| <b>Utilidades (m\$)</b>           | 859.525,33    | 672.524,02    |
| <b>Ganancias y pérdidas (m\$)</b> | 1.287.004,54  | 1.187.363,86  |
| <b>Reserva legal (%)</b>          | 10            | 5             |
| <b>Dividendos (%)</b>             | 5             | 8 / 5         |

Fuente: Archivo Bunge y Born. *Libro de Actas de H.S. Roberts y Compañía S.R.L.* Código 3890. Elaboración propia.

## El ocaso

En 1969, cuando gobiernan el país quienes en junio de 1966 quiebran el orden institucional, enarbolando los valores “Orden, Jerarquía y Moralidad”, de la denominada “Revolución Argentina”, se consolida un modelo económico encabezado por Adalberto Krieger Vasena, que devalúa la moneda y abre las importaciones, incentivando el malestar social, mientras crecen el desempleo, la violencia y la burocracia sindical. Su máxima expresión se manifiesta a finales de mayo de 1969 en “el Cordobazo”, como parte de la reacción combativa de los sectores, obreros, estudiantiles y sindicales frente a la política económica implementada (Brennan, 1996). Son tiempos de acción jaqueados para los partidos políticos en la Argentina (Sartori, 2012).

En noviembre de ese convulsionado año, los liquidadores de la empresa aquí analizada se reúnen con los integrantes de la S.R.L. Manifiestan que se ha procedido de conformidad con el artículo 436 del Código de Comercio a la

<sup>36</sup> BORA, 30 -3- 1967, p. 35.

partición de bienes sociales de acuerdo al balance final del 30 de noviembre de 1969, que registra en la cuenta Capital y Reservas un importe de m\$N 15.904.500. Deducido el saldo deudor de Ganancias y Pérdidas, surge un neto a distribuir de m\$N 10.005.812 en concepto de devolución de capital entre los socios. El reparto se practica como el acta indica: para "Cifas S.A." m\$N 5.503.197; para María Josefina Ballestry de Roberts m\$N 2.251.252; Margarita Anita Roberts de Morgan m\$N 750.454; Malcolm Roberts m\$N 750.454 y Emanuel C. Roberts m\$N 750.455<sup>37</sup>. La estrategia del grupo Bunge & Born a través de "Cifas" da sus frutos.

Al mismo tiempo, se constituye la Sociedad Anónima Agropecuaria y Comercial Balde de las Cañas, fijándose su duración en 99 años. La lidera el financista Tomas Morgan y forman parte de ella los/as herederos/as de la empresa H.A. Roberts S.R.L. Su objeto es explotar de manera directa o indirecta establecimientos rurales propios o de terceros, con un escuto capital de m\$N 10.000.000, representado por 10.000 acciones de m\$N 1.000. Se trata de una opción inversora de otro tipo y acorde a los tiempos financieros que vive el país<sup>38</sup>. Nadie pierde, con estrategias variables, todos ganan.

En medio de las escisiones y disputas al interior del gobierno de facto que sigue vigente en la Argentina y anticipan el retorno del peronismo al poder, el 18 de julio de 1972 se procede a la revocación de mandatos de la empresa en liquidación y en marzo del año siguiente los liquidadores de la misma informan sobre los actos y trámites realizados respecto de la disolución y liquidación por decisión judicial de H.A. Roberts y Compañía S.R.L. que fuera inscripta en el Registro Público de Comercio por los herederos de Heriberto Alfredo Roberts<sup>39</sup>. "Los libros, documentación respectiva y demás comprobantes sociales se entregaron para su tenencia, por el término de ley al socio Cifas. Compañía de Industria y Finanzas S.A."<sup>40</sup>.

En síntesis, como se expuso en el primer apartado de este texto y se demuestra empíricamente a lo largo de estas páginas, la industrialización no es un proceso espontáneo. Los grandes grupos empresariales despliegan métodos organizativos conforme a su estructura horizontal y jerárquica, su gobierno corporativo y los vínculos intragrupal de estas "sociedades de negocios", en tanto estructuras jurídicas que promueven actividades económicas con propósitos comunes para poder actuar en el espacio entre los bancos y las grandes instituciones internacionales financieras, confirman los objetivos planteados. La adaptación de las estrategias empresariales da sus frutos en el mediano plazo, como lo demuestra el ejemplo estudiado en

<sup>37</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, f. 61.

<sup>38</sup> BORA, 17 -12- 1969, pp. 25-26.

<sup>39</sup> BORA, 8 -1- 1973, p. 16.

<sup>40</sup> ABB. LA. de H.S. Roberts y Compañía S.R.L. Código 3890, f. 64.



estas páginas, especialmente para Cifas, como inversora original de dicha S.R.L., pero también para la reconversión de H.A. Roberts y Compañía S.R.L. y en un todo conforme con las prácticas de las llamadas *inversiones silenciosas* puestas en práctica -en este caso- por el grupo multinacional Bunge & Born, del cual las empresas asociadas pasan a formar parte.

La caducidad de H.A. Roberts y Compañía S.R.L. se da en el complejo contexto nacional del decenio de 1970 cuando se articula el modelo rentístico financiero en medio de la crisis internacional del petróleo y una caída del PBI argentino per cápita (Rapoport, 2020). La decisión queda a cargo exclusivamente de la empresa Roberts, cuando estratégicamente Cifa” -como socio comanditario- no participa activamente del proceso de liquidación, como sí lo hiciera en 1947 al proceder a la inversión en dicha empresa adquiriendo los bienes, activos y pasivos de la misma, que incluyeran silos y sucursales en Montevideo y Manchester, así como las agencias de The London & Scottish Assurance Corp. en Montevideo, Uruguay.

El cierre de H.A. Roberts y Compañía S.R.L. se gesta en tiempos del prematuro y prolongado estancamiento de la economía argentina, cuando persiste la falta de un mercado interno de capitales, avanzan los inversores externos y las políticas públicas y el crédito en favor de la industria dejan de ser prioridad. Mientras tanto asoman ya las notorias diferencias entre los intereses de las empresas nacionales y los que pretenden llevar adelante los propios empresarios radicados en el país, que por entonces no guardan coincidencias. Son los albores de otros tiempos, que marcan distancias con la prosperidad de la segunda posguerra, dando inicio a una tensa convivencia entre nuevos y tradicionales actores que habrían de promover renovadas estrategias para el sector empresarial.

## Bibliografía

- Astori, D. (1984). *Controversias sobre el agro latinoamericano. Un análisis crítico*. CLACSO.
- Barbero, M. I., y Rocchi, F. (2002). *Empresarios, empresas y asociaciones empresarias*. En *Nueva historia de la Nación Argentina* (Tomo IX). Planeta.
- Barbero, M. I., y Puig, N. (2016). Business groups around the world: An introduction. *Business History*, 58(1), 6–29. <https://doi.org/10.1080/00076791.2015.1051530>
- Barsky, O., y Gelman, J. (2009). *Historia del agro argentino. Desde la Conquista hasta comienzos del siglo XXI*. Sudamericana.
- Belini, C. (2020). *Historia económica argentina en los siglos XX y XXI*. Siglo XXI.
- Blacha, L. E. (2019). La retroalimentación del modelo de agronegocios. Dieta, poder y cambio climático en el agro pampeano (1960-2008). *Estudios*, (41), 109–128. <https://doi.org/10.31050/re.v0i41.23435>
- Botana, N. (1979). *El orden conservador. La política argentina entre 1880 y 1916*. Sudamericana.
- Brennan, J. (1996). *El Cordobazo: Las guerras obreras en Córdoba, 1955-1976*. Sudamericana.

- Ceva, M. (2025). El archivo empresarial Bunge y Born como patrimonio industrial de la Argentina del siglo XIX y XX. *H-Industria*, 19(36), 29–43. [https://doi.org/10.56503/H-Industria/n.36\(19\)/3287](https://doi.org/10.56503/H-Industria/n.36(19)/3287)
- Colpan, A., Hikino, T., y Lincoln, J. (2010). *The Oxford handbooks business groups*. Oxford University Press.
- Ferrer, A. (2014). *Tecnología y política económica en América Latina*. Aeda-Editorial Universidad Nacional de Quilmes.
- Ferrer, A., con la colaboración de Rougier, M. (2022) [1963]. *La economía argentina. Desde sus orígenes hasta principios del siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.
- Fracchia, E., Mesquita, L., y Quiroga, J. (2010). Business groups in Argentina. En A. Colpan, T. Hikino y J. Lincoln (Dirs.), *The Oxford handbooks business groups* (pp. 325–352). Oxford University Press.
- Gilbert, J. (2009). Redes sociales y vínculos familiares en los orígenes del grupo Tornquist. *Anuario CEEED*, 1(1), 43–72.
- Girbal-Blacha, N. (2003). La Junta Nacional para Combatir la Desocupación. Tradición y modernización socioeconómica en la Argentina de los años treinta. *Estudios del Trabajo*, (25), 25–53.
- Girbal-Blacha, N. (2011). *Mitos, paradojas y realidades en la Argentina peronista (1946-1955). Una interpretación histórica de sus decisiones político-económicas* (2.ª ed.). Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes.
- Graham, B. (2022) [1949]. *El inversor inteligente*. Deusto.
- Green, R., y Laurent, C. (1989). *El poder de Bunge y Born*. Legasa.
- Jáuregui, A. (2014). La planificación en la Argentina del desarrollo (1955-1973). *Temas de Historia Argentina y Americana*, (22), 135–153. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/7075>
- Kosacoff, B. (1993). *La industria argentina: Un proceso de reestructuración desarticulada*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/771c64fe-e8bb-4c54-b2f3-72467346e3ff/content>
- Lanciotti, N., y Lluch, A. (Eds.). (2018). *Las empresas extranjeras en Argentina desde el siglo XIX al siglo XXI*. Imago Mundi.
- Lázzaro, S. B. (2012). El desarrollismo y el problema agrario durante las décadas de 1950 y 1960. *Secuencia*, 84(127), 125–160. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-03482012000300006](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-03482012000300006)
- López, A. (2006). *Empresarios, instituciones y desarrollo económico: El caso argentino*. CEPAL. Oficina Buenos Aires.
- Llach, J. J. (1984). El Plan Pinedo de 1940, su significado histórico y los orígenes de la economía política del peronismo. *Desarrollo Económico*, 23(92), 515–558.
- Maddison, A. (1988). *Dos crisis: América y Asia 1929-1938 y 1973-1983*. Fondo de Cultura Económica.
- O'Connell, A. (1984). La Argentina en la Depresión: Los problemas de una economía abierta. *Desarrollo Económico*, 23(92), 479–514.
- Pinilla, V., y Rayes, A. (2019). How Argentina became a super-exporter of agricultural and food products during the First Globalisation (1880–1929). *Cliometrica*, 13, 443–469. <https://doi.org/10.1007/s11698-018-0178-0>.
- Rapoport, M. (2020). *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2003)*. Editorial Crítica.

- Regalsky, A. (2011). Los comienzos de la industrialización en la Argentina, 1880-1930. Una aproximación historiográfica. *Anuario de la Escuela de Historia*, (23), 74–106. <https://rephip.unr.edu.ar/items/e9ccaa95-cbc4-48a8-8af1-b54444ee253c>
- Requena Santos, F. (1989). El concepto de red social. *REIS*, (48), 137–152.
- Rougier, M. (2021). *La industria argentina en su tercer siglo. Una historia multidisciplinar (1810-2020)*. Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
- Rougier, M., y Odisio, J. (2011). Estrategias de desarrollo y modalidades de financiamiento en el “canto del cisne” de la industrialización argentina. *Anuario Escuela de Historia*, 23(2), 43–73. <https://doi.org/10.35305/aei.v0i23.112>
- Rougier, M., y Mason, C. (Coords.). (2025). *El desarrollo esquivo. Historia de la economía y la política económica argentina (1860-2020)*. Errepar.
- Sartori, G. (2012). *Partidos y sistemas de partidos: Marco para un análisis*. Alianza.
- Schvarzer, J. (1989). *Bunge & Born: Crecimiento y diversificación de un grupo económico*. CISEA-Grupo Editor Latinoamericano
- Schvarzer, J., Gómez, T., y Rougier, M. (2007). *La empresa ayer y hoy. Nuevas investigaciones y debates*. Universidad de Buenos Aires-Facultad de Ciencias Económicas.
- Tápies, J., San Román, E., y Gil López, A. (2014). *100 familias que cambiaron el mundo. Las empresas familiares y la industrialización*. Fundación Jesús Serra.