



---

---

ALFREDO PURECO ORNELAS

---

Doctor en Historia por El Colegio de Michoacán (México). Actualmente es investigador del Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora. Su área de especialización es la historia económica del centro-occidente de México, en específico, la de finales del siglo XIX y siglo XX. Sus dos últimas publicaciones son “Actores políticos y luchas por derechos laborales en la Tierra Caliente de Michoacán, 1930-1933”, *Relaciones*, El Colegio de Michoacán, vol. XXIX, verano de 2008, Zamora, México, y “Los extranjeros en Michoacán durante el porfiriato: aspectos cuantitativos de un grupo socioeconómico”, *Cultura, tecnología y patrimonio*, Centro Universitario de Los Valles-Universidad de Guadalajara, núm. 5, 2008, Ameca, Jalisco, México.





## Resumen

El presente trabajo pretende recuperar la experiencia gerencial que tuvo una familia de emigrados de origen lombardo en el agronegocio de la producción y refinamiento de arroz en la llamada Tierra Caliente de Michoacán (centro-occidente de México). El énfasis se ha puesto en las distintas estrategias de organización empresarial empleadas por estos inmigrantes en el difícil contexto económico, pero sobre todo institucional que significó el tránsito del porfiriato a la revolución, y del cual salieron relativamente bien librados, por lo menos hasta 1938. Para tal efecto se aborda la conformación organizativa de un agronegocio que en su origen fue familiar, pero que por efectos de crecimiento y por la necesidad de distribuir el riesgo, derivó en sociedad anónima.

**Palabras clave:** Michoacán, porfiriato, revolución, arroz, estrategia empresarial.

## Abstract

This paper aims to describe the managerial experience of a family which came to Mexico from Lombardy, Italy, to get into the business of production and refining rice-crops in the so-called Tierra Caliente of Michoacan (Central-West of Mexico). The emphasis is placed in the different strategies of entrepreneurial organization used by these immigrants in response to the adverse economic, but above all, difficult institutional context that was the transition from Porfiriato to Revolution. According to these purposes, this work deals with the organizational structure of an agro-business which in its origins was born as a family-business but, as time went on, it became, because of growth and the urgent need to share risk, into a consolidated company.

**Key words:** Michoacan, porfiriato, revolution, rice-crops, management strategy.

**Fecha de recepción:** abril de 2009

**Fecha de aceptación:** junio de 2009

# PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN EL SECTOR ARROCERO. LOS CUSI EN MICHOACÁN (MÉXICO), 1884-1915\*

Alfredo Pureco Ornelas

## INTRODUCCIÓN

**L**a investigación sobre empresas y empresarios ha zanjado perfectamente bien la distancia que existe entre “empresario” y “capitalista”.<sup>1</sup> Según mi interpretación, mientras la actividad de este supone únicamente el aprovisionamiento de un factor o insumo para la producción (el capital), la de aquel semeja más la tarea de un general castrense.

El empresario-estratega planea en qué se habrá de aplicar el capital ya obtenido, sean hombres, herramientas, recursos naturales o dinero, lo cual se traduciría en el lenguaje militar en decidir qué guerra emprender. Luego, tratará de hacer redituable el uso de esos recursos que no necesariamente le pertenecen (es decir, cuidar escrupulosamente los recursos de guerra con que se cuenta). Y, finalmente, nuestro personaje en cuestión tendrá la responsabilidad de protegerlos tanto como haría un general con su tropa, toda vez que de ella dependerá su propia suerte, su prestigio y, obvio, la posibilidad de ganar la guerra que ya se ha decidido sostener. Así, entonces, guardada toda proporción, y sin aludir a aquello que se defien-

\* Este artículo es un producto derivado de la tesis doctoral realizada por el autor, quien desea manifestar su agradecimiento a la doctora Guillermina del Valle, así como a dos dictaminadores anónimos por las observaciones y sugerencias realizadas al mismo. En todos los casos dichas recomendaciones han contribuido apreciablemente al mejoramiento del trabajo y les eximen de toda responsabilidad por lo aquí escrito.

<sup>1</sup> Jesús María Valdaliso y Santiago López han resumido al inicio de su libro de texto esta diferencia según era ya apreciable desde los siglos XVII y XVIII en el pensamiento de Richard Cantillon y de Jean Baptiste Say. Véase Valdaliso y López, *Historia*, 2007, pp. 4 y 5.

de, si no a los medios como logran defenderlo, el sino del empresario y del general en jefe se resumirían en la siguiente misión: asumir del riesgo, enfrentar la incertidumbre.

Si bien es cierto que la actividad del empresario en sí misma –es decir, su inquietud por perseguir proyectos novedosos–, da lugar a transformaciones económicas expresadas en la afamada “destrucción creadora” schumpeteriana, o bien en el igualmente célebre “cambio institucional” northiano,<sup>2</sup> resulta no menos importante conocer desde el punto de vista histórico, y planteado como un problema en el que intervienen hombres y mujeres de carne y hueso, la manera como este mismo personaje es capaz de responder al tránsito de un ambiente en el que las instituciones están relativamente dadas (incluido un régimen de derechos de propiedad, costos de transacción y de negociación, así como un vector de precios relativos), tal como el del periodo porfiriano mexicano (1877-1911), a otro de incertidumbre total como lo es el de una revolución social armada (México, 1910-1920) y al que Douglass North aludió por medio de su concepto de “cambio institucional discontinuo”.<sup>3</sup>

Con el afán de ilustrar dicha temática, en este trabajo se describe la trayectoria organizativa de negocios que desarrolló uno de estos personajes que, si bien al inicio bregó sin recursos para sobrevivir y hacer funcionar su proyecto como empresario agrícola, ya consolidado tuvo que lidiar –acompañado de sus hijos– contra los embates de un entorno hostil como lo fue el de la revolución mexicana. En todo momento de la exposición se resalta el papel del empresario como estratega: a veces a la defensiva procurando sobrevivir con su proyecto; otras, a la ofensiva abriendo nuevos negocios o “frentes de batalla” y, más tarde, replegando de nuevo sus fuerzas para concentrarlas en un proyecto único con tal de sortear los cambios adversos que se le anteponen.

#### LA ALIANZA, APURADA ESTRATEGIA DE SOBREVIVENCIA EN LOS COMIENZOS

En el año de 1884, cuando en México llegaba a su fin el llamado interregno del general Manuel González y quedaban de nueva cuenta las riendas del

<sup>2</sup> Para el término “destrucción creadora”, véase Schumpeter, *Capitalism*, 1975, pp. 82-85; en cambio, para el de “cambio institucional”, North, *Instituciones*, 1993, pp. 110-120.

<sup>3</sup> Véase North, *Instituciones*, 1993, pp. 117-118. Douglass North apenas si alude el término; admite que no tiene para ofrecer una teoría, pues significaría entrar al terreno de responder cómo y por qué ocurren los cambios revolucionarios y no “incrementales” o gradualmente acumulativos, que es el verdadero propósito de su obra.

país en manos del héroe liberal de Tuxtepec, del otro lado del Atlántico, en Milán, Reino de Italia, Dante Cusi Castoldi, un joven empleado bancario con 36 años de edad, decidió aventurarse y probar fortuna para “hacer la América”.<sup>4</sup> Lo acompañaban su esposa, Teresa Armella, y sus tres hijos. Juntos, sin que se lo imaginaran originalmente, atarían los destinos de sus vidas a la llamada Tierra Caliente de Michoacán<sup>5</sup> por más de medio siglo. En aquel lugar fundarían dos haciendas arroceras de las más modernas que habría no sólo en Michoacán, sino incluso en México.

En un principio, el proyecto de Cusi había sido radicar en la región agrícola del sur de Estados Unidos y volverse algodonero para exportar desde ahí la fibra hacia las fábricas del norte italiano. Sin embargo, no contó con que el gobierno estadounidense, procurando recuperarse de las dolorosas secuelas de la Guerra Civil (1861-1865), selló sus fronteras a la salida de productos agrícolas y de materias primas, las cuales estaba ocupando en su reestructuración productiva.<sup>6</sup> La familia deambuló por la cuenca estadounidense del Golfo de México durante aproximadamente un año, de Nueva Orleans a Florida y de ahí a Texas. Con los recursos y el ánimo diezmados, Cusi recibió la invitación de otros italianos que ya radicaban en México y que estaban arrendando en las proximidades de Apatzingán, Michoacán, terrenos ocupados en el cultivo de algodón, añaíl y arroz. Aquellos personajes desordenados y sin gran idea del negocio, estaban reunidos en torno a una sociedad en nombre colectivo denominada Agnelli, Strazza y Compañía.<sup>7</sup> El lombardo, sin otra alternativa, se sumó a ellos en calidad de socio; no como capitalista en dinero, sino antes bien considerando que su aporte serían sus altos conocimientos agrícolas y su trabajo.

Ciertamente Dante Cusi era un hombre que sabía del campo, particularmente de algunos cultivos tropicales propios de la llanura Padana del norte italiano, donde había nacido en el seno de una familia de agricultores de la campiña de Brescia. En su adolescencia su deseo de preparación lo obligó a emigrar a Milán y aunque no pudo concluir estudios profesionales, aprendió, en cambio, con la rutina del trabajo, mucho más de

<sup>4</sup> Cusi, *Memorias*, 1955, p. 14.

<sup>5</sup> Se conoce como Tierra Caliente de Michoacán a la región fisiográfica ubicada en el centro de dicha entidad la cual se compone de extensos valles de escasa altura que yacen en las márgenes de los ríos Balsas al oriente y Tepalcatepec al poniente. La altitud de tal zona llega a ser de tan sólo 400 o 500 metros sobre el nivel del mar y, al estar rodeada de cordilleras de considerable elevación, ello provoca que no fluyan las corrientes de viento frescas de los litorales; por tal motivo en verano se llegan a alcanzar temperaturas extremas de hasta 40 grados centígrados. Véase Zárate, *Tierra*, 2001.

<sup>6</sup> Cusi, *Memorias*, 1955, p. 14.

<sup>7</sup> Véase *Negocio*, 1893, p. 25.

lo normal en aspectos como contabilidad y comercio. De ahí su primer deseo por volverse agroexportador de algodón: conocía bien los terrenos que deseaba pisar. Con lo que no contaba era que “América”, en tanto proyecto, no como continente, era renuente a acomodarse a sus intereses a la primera.

Con aquel grupo de italianos despreocupados que eran Agnelli, Strazza y Compañía, Dante Cusi no podía hacer equipo; la indisciplina de aquellos escandalizaba los cánones de escrupulosidad y cuidado en los negocios del bresciano. Por lo mismo, cuando los italianos se vieron inmersos en alegatos ante tribunales por culpa de adeudos, Dante Cusi y Luis Brioschi, otro miembro de aquella sociedad, se separaron del grupo.<sup>8</sup> Aquella separación ocurrió en 1887. Era, si así puede decirse, una primera fase de “selección natural” en la vía de formación de un gran empresario del ramo agricultor.

La situación económica en esa época era muy complicada, precaria; para la familia de emigrados italianos seguía pareciéndose a la que habían vivido en Estados Unidos; sin embargo, a diferencia de entonces ya se tenía un pequeño proyecto propio. Dante Cusi convenció a Luis Brioschi para que se asociaran y formaran la sociedad mercantil denominada simplemente Cusi y Brioschi; arrendarían terrenos en las cercanías de donde ya estaban establecidos los otros italianos, convirtiéndose así en competidores de sus propios paisanos. Y de nueva cuenta: Brioschi pondría el dinero y Cusi sus conocimientos y su trabajo. Aquellos años fueron fundamentales. Dante Cusi puso todo su empeño en sacar a flote el pequeño negocio agrícola experimentando con semillas, cultivos y ganado. Y de forma paralela pero simultánea, el lombardo casi por sí solo (pues su socio sólo participaba con recursos financieros sin hacer presencia física en las todavía pequeñas plantaciones), capitalizaba las operaciones de producción con actividades que tradicionalmente las hacían comerciantes de viejo cuño: el préstamo y la venta de productos a crédito.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Cusi, *Memorias*, 1955, pp. 23-24. Aunque Luis Brioschi aparece en esta trama como un personaje central, debido a que gracias a él Cusi pudo consolidar su primer patrimonio, y que eso le permitió impulsarlo como empresario independiente, es de lamentar la falta de datos biográficos adicionales sobre el mismo.

<sup>9</sup> Múltiples son las referencias que se pueden encontrar en el Archivo General de Notarías de Morelia (en adelante AGNOT-MOR), sobre documentos datados en la última década del siglo XIX en las que Cusi y Brioschi consignan ante notario su protesta por el incumplimiento de pagos que han dejado de realizar sus deudores. Es decir que el préstamo mercantil era otro de los giros importantes a través del cual se movilizaba el capital. (Véase especialmente el volumen de protocolos titulado Uruapan. Escrituras públicas, resto de escribanos, en AGNOT-MOR, Morelia, el cual contiene documentación de los últimos años del siglo XIX y primeros del XX.)

En el rubro del arroz Cusi no sólo se conformó con ampliar la producción, fue más allá al procurar controlar el importante eslabón de la cadena productiva que implica su refinación, pues evidentemente con ello agregaba valor a su producto y lo colocaba en mejores condiciones de precio en el mercado. En este punto es conveniente señalar que la parte industrial del sector arrocero consiste precisamente en su refinación, que no es otra cosa que todos aquellos procedimientos a través de los cuales, por medios mecánicos, las dos cortezas que recubren a cada grano de cereal le son sustraídas para darle una presentación más o menos blanca. Antiguamente se realizaba este procedimiento por medio de los llamados morteros para “majar” el arroz; sin embargo, desde finales del siglo XX, con el desarrollo tecnológico basado en la locomoción a vapor y la energía eléctrica, este proceso se fue haciendo por medio de descascaradoras y pulidoras más o menos sofisticadas. Cusi procuró poner a la vanguardia de estas transformaciones el proceso de descascarado y blanqueo del arroz cosechado en sus propiedades michoacanas. Para ello adquirió algunos viejos molinos que ya existían en la zona y los comenzó a modernizar con maquinaria importada.<sup>10</sup> Fue también en esa época (finales de la década de 1880 y principios de la de 1890) cuando vino la especialización: se apostó a la producción arrocera en una escala que no había tenido anteriormente parangón el estado de Michoacán, dando lugar con ello a una verdadera agroindustria en la zona de la Tierra Caliente central michoacana.

El límite natural que tenía la expansión agrícola estaba dado por la cantidad de terreno obtenido en arriendo, así como por la disponibilidad de agua para riego, recurso natural de primerísima importancia en el cultivo de la gramínea. Cusi fue capaz de mirar con anticipación el problema de crecimiento de su negocio y previó que tendría que hacer de Cusi y Brioschi una sociedad propietaria de terrenos con potencial de riego.

Así, en la década de 1890 Cusi y Brioschi, ya con un estado financiero y posición económica relativamente desahogados procuró adquirir solares, terrenos y pequeños ranchos tanto en la cuenca alta del río Cupatitzio, al sur de Uruapan, como en la zona de Tierra Caliente donde ya venían trabajando, o sea en las tierras bajas aledañas a la villa de Parácuaro de Morelos. Con estas adquisiciones, al tiempo que crecían los volúmenes de productos agrícolas obtenidos, también crecían los activos de la sociedad.

En el año 1900, Cusi ya era como un pez en el agua en la Tierra Caliente central de Michoacán, por cuanto se refiere a relaciones económicas

<sup>10</sup> Véase Dante Cusi a Frederich Jenkins (agente de la casa comercial L. Behrens & Sohne de Hamburgo), México, D. F., 14 de enero de 1910, en Archivo General de la Nación (en adelante AGN), Caja de Préstamos, caja 112, exp. 215.

y políticas. Adicionalmente, sus productos gozaban de acreditación en los mercados de mediana distancia y toda esta situación le permitió al bresciano considerar oportuno incluir a sus hijos en la administración de las plantaciones, pues estos acababan de llegar de Italia a donde habían ido para estudiar.<sup>11</sup> La decisión no fue del agrado de su socio Luis Brioschi y ello sirvió para disolver la sociedad. Cusi sabía que en los hechos ya controlaba el negocio y que asumiendo la obligación de pagar su parte de capital a Brioschi sería por completo dueño de un proyecto personal que estaba en el mejor de sus momentos. Por lo demás, el escenario de negocios era inmejorable. Porfirio Díaz seguía comprometido con el proyecto modernizador del país basado en imponer la pequeña propiedad en el agro mexicano sin afectar a los grandes propietarios y en hacer protagonistas del salto modernizador a la élite económica europea que recientemente se había asentado en México.<sup>12</sup> En estos dos anhelos profirianos los Cusi de Lombardía resultaban ser un estrato social económicamente privilegiado.

#### LA GRAN PROPIEDAD COMO LA EMPRESA DE FAMILIA

En 1902, luego de que Cusi pagó a su exsocio la parte de capital que le correspondía, el bresciano pensó en que era tiempo de materializar el sueño de adquirir una gran propiedad y trabajarla en comunidad con sus hijos, quienes eran ya todos unos jóvenes y con talentos adquiridos en sus estancias en Italia. Uno de esos talentos era el de la ingeniería de irrigación, que conocía bastante bien Alessandro Eugenio Cusi, el primogénito de la familia. El capital de aquellos primeros negocios, al que más adelante tendría derecho toda la descendencia Cusi, sería derivado de la parte que les correspondía como herederos del matrimonio de Dante Cusi y Teresa Armella ante el fallecimiento prematuro de esta, ocurrido en 1911.

La mira estaba puesta en la hacienda La Zanja, un terreno plano, casi inculto, prácticamente despoblado, de unas 28 000 hectáreas y del que eran dueños la familia Félix Backhausen de origen alemán.<sup>13</sup> Aquella enorme planicie, localizada en la misma comarca que ya era conocida por los lombardos, se hallaba en la margen izquierda del brioso río Cupatitzio,

<sup>11</sup> Cusi, *Memorias*, 1955, p. 41.

<sup>12</sup> Respecto al compromiso porfiriano con el desarrollo agropecuario de México basado en la pequeña propiedad véanse Tortolero, *Coa*, 1995, y Méndez, "Estrategias", 2003; por otra parte, para recapitular sobre la preeminencia desde el punto de vista social y económico que tuvieron los inmigrantes europeos como propulsores del desarrollo en México, véase González, *Sociedad*, 1994.

<sup>13</sup> Véanse Cusi, *Memorias*, 1955, pp. 61-64, y Pureco, "Empresarios", 2007, pp. 160-169.

pero debido a un gran desnivel geográfico entre el terreno y la corriente, el agua de la misma no había podido ser aprovechada dado el estado de desarrollo tecnológico prevaleciente hasta ese momento en la región. En fin: para propósitos de aprovechamiento agrícola el río parecía tan cerca y, al tiempo, tan lejos. Pero los Cusi, con su ingenio (acaso herencia de sus antecesores los *longobardi* o los romanos, ambos expertos en el arte de domesticación del agua), se dieron a la tarea de hacer una serie de obras de canalización río arriba que servirían para drenar el agua desde un punto en que el río estuviera todavía a poca profundidad, para desde ahí dirigir el líquido hacia la nueva hacienda. Con ese asunto resuelto, el crecimiento potencial de su negocio se haría todavía más grande. El 14 de enero de 1903 Dante Cusi, apoyado en el capital hasta ese momento acumulado a raíz de sus actividades, y luego de haber conseguido el matrimonio de su hija con el hijo del albacea de la citada hacienda, pudo adquirir por 140 000 pesos (es decir, algo así como cinco pesos por cada hectárea) la hacienda La Zanja, que a partir de entonces fue rebautizada por los italianos como Nueva Lombardía.<sup>14</sup>

Sin embargo, ¿cuánto pudo haber representado para la época aquel precio de cinco pesos por hectárea?, ¿era mucho?, ¿poco? Una respuesta a estas interrogantes sólo puede hacerse en términos del poder adquisitivo que para la época representaba esa suma monetaria. Aquí una cita hecha por Ezio Cusi que puede arrojar un marco referencial: “Cuando mi padre [Dante Cusi] adquirió la hacienda Lombardía, los jornales que se pagaban [...] eran de treinta y siete a cincuenta centavos como máximo”.<sup>15</sup> Esto significa que con la suma equivalente al pago a una decena de jornaleros (considerando que se les pagara el salario máximo) Cusi logró comprar una hectárea de terreno de su hacienda Lombardía. Por otro lado, se sabe que el precio promedio de la carga de arroz (138 kilogramos) en la plaza de Uruapan a principios del siglo XX oscilaba entre los diez y once pesos.<sup>16</sup> Parece evidente que no había resultado cara la hacienda recién adquirida.

La reunión de la suma pecuniaria para la compra de Lombardía de ninguna manera se dio de la noche a la mañana; era resultado de un proceso iniciado desde 1887, época en que Dante Cusi y Luis Brioschi habían incursionado juntos en el negocio agropecuario, y época también en la que Cusi aprovechó la “semilla” de capital para realizar inversiones audaces en

<sup>14</sup> Carlos Fernández (notario) a Dante Cusi (“Acta notarial que da constancia de la hipoteca de la hacienda Lombardía por un préstamo por 500 000 pesos concedido por la Caja de Préstamos a Dante Cusi”), México, D. F., 30 de noviembre de 1909, en AGN, Caja de Préstamos, caja 112, exp. 215.

<sup>15</sup> Véase Cusi, *Memorias*, 1955, p. 108.

<sup>16</sup> Véase *Revista Comercial*, Morelia, 9 de enero de 1893.

los cultivos de arroz, caña de azúcar y algodón, además de la crianza de ganado. De estos negocios comenzó también Cusi a realizar préstamos a agricultores de la comarca y luego a adquirir terrenos rústicos y urbanos en la vecindad de Uruapan en el norte y de Parácuaro por el sur.<sup>17</sup> El movimiento de estos recursos, de los que se desconoce con precisión su cuantía, aunado a las condiciones ventajosas para la adquisición de la hacienda Lombardía, llevaron a que el lombardo se convirtiera en 1903 en un gran propietario.

Las obras para irrigar buena parte de la hacienda y ponerla en funcionamiento bajo la forma de enormes campos de arroz, ganado y distintas frutas tropicales se realizaron al poco tiempo. Sin embargo, el afán que tuvo Cusi por aumentar el control de recursos continuó durante la primera década del siglo XX cuando en diversas ocasiones el bresciano refrendó ante el Ministerio de Fomento concesiones de agua, pactó proyectos de colonización y fraccionamiento de sus propiedades –que por cierto nunca se llegaron a realizar por efecto de la revolución– y adquirió además amplios créditos con la Caja de Préstamos para Obras de Irrigación y Fomento a la Agricultura.<sup>18</sup> Precisamente a través de estos recursos obtenidos a préstamo, los italianos pudieron sumar a sus haberes la hacienda Capirio en enero de 1910, la cual, igual que en el otro caso, renombraron como Nueva Italia.<sup>19</sup> Con esta otra gran adquisición aquellos lombardos llegaron a tener bajo su potestad el control sobre casi toda el agua del río Cupatitzio además de casi 62 000 hectáreas de terreno, en su mayoría plano y potencialmente irrigable.

Michoacán, que antes de 1884 producía anualmente en promedio apenas 40 toneladas de arroz, en vísperas de la revolución obtenía cosechas que rondaban las 6 000 toneladas, gran parte de las cuales eran atribuibles a los emigrados italianos dada la elevada concentración geográfica de la producción de la gramínea en el ámbito estatal.<sup>20</sup> Fue entonces también que Michoacán comenzó a competir como productor de arroz con otros estados de la república mexicana, como Morelos.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> Pureco, “Empresarios”, 2007, pp. 140-147.

<sup>18</sup> La documentación sobre los préstamos que la Caja de Préstamos otorgó a Dante Cusi se encuentra en AGN, Caja de Préstamos, caja 112, exp. 215. En cambio, sobre las concesiones de agua y los litigios que sobre ellas surgieron entre el gobierno federal (ya en la fase revolucionaria) y los italianos, los registros fundamentales se hallan en el Archivo Histórico del Agua (en adelante AHA), Aprovechamientos Superficiales, c. 229, exp. 5 515.

<sup>19</sup> Ramón E. Ruiz (notario) a Dante Cusi (protocolo notarial titulado “Compraventa e hipoteca. Velasco Hermanos y D. Cusi e Hijos”), México, D. F., 19 de enero de 1910, en AGNot-DF, fondo Contemporáneo, notaría 3, vol. 103, escritura 5092, ff. 214-227.

<sup>20</sup> Véase Foglio, *Geografía*, t. I, 1936.

<sup>21</sup> Hasta el porfiriato, la producción de arroz en Michoacán se concentraba geográficamente sólo en el área de Parácuaro-Apatzingán y de Taretan, esas dos comarcas eran los lugares donde las haciendas producían arroz, aunque no en forma absoluta, pues combinaban ese cultivo con



## DE NEGOCIO FAMILIAR A SOCIEDAD ANÓNIMA. LA ESTRATEGIA ANTE LOS CAMBIOS

La adquisición de Nueva Italia, en enero de 1910, supuso una reorganización en la dirección y administración de las actividades de la empresa. La razón fue porque repentinamente los lombardos vieron duplicada la superficie de terreno potencialmente utilizable y debían hacer eficiente la utilización de recursos tanto físicos como humanos para este nuevo tamaño de negociación. La adquisición de la hacienda Nueva Italia fue también una oportunidad para demarcar derechos de propiedad dentro del patrimonio familiar. Justo como una estrategia para comprar la hacienda Nueva Italia, Dante Cusi y sus dos hijos decidieron formar una sociedad. Se trató de una sociedad en nombre colectivo denominada Dante Cusi e Hijos.<sup>22</sup> Dentro de esta nueva entidad mercantil el patriarca de los Cusi participó con la mitad del capital social, que ascendía a 300 000 pesos, mientras que los dos hijos varones participarían con una cuarta parte de dicha suma cada uno. La sociedad Dante Cusi e Hijos nació sólo para adquirir y explotar la hacienda Nueva Italia. Se trataba de una escisión estratégica del patrimonio familiar para emprender una nueva aventura agroindustrial, aunque esta, mientras creciera, sería una suerte de subsidiaria de la que ya tenían en operación desde ocho años antes. Por su parte, la Nueva Lombardía seguiría operando en forma legal y contablemente aparte, estructurada sin que fuera una sociedad, aunque con el patrimonio familiar de Dante Cusi, sus dos hijos y sus dos hijas.

El hecho de que las decisiones de inversión y ampliación de la escala de la producción agrícola se produjeran a principios de 1910, habla de que para un cierto sector de empresarios que basaban su operación en las actividades del campo, y los cuales eran consentidos del porfiriato, la solidez

---

otros tales como el añil, el algodón y la caña de azúcar, con lo cual no daban lugar a un esquema de especialización o monocultivo, como sí ocurrió con las plantaciones emprendidas por Dante Cusi a partir de 1890 y que llevó al aumento en gran proporción de los volúmenes totales cosechados. Todavía está pendiente la realización de un gran estudio a profundidad acerca del consumo de cereales en México tales como el arroz, el cual permitirá a la vez estimar el peso relativo de las zonas productoras que existían en México desde el porfiriato hasta la posrevolución. Sin embargo, por datos ofrecidos en fuentes de época, se sabe que durante el porfiriato las principales entidades productoras de arroz del país eran en primer lugar Morelos seguido a poca distancia en términos de volúmenes cosechados por Michoacán (véase Escobar, "Producción", 1902). Esto acaso podrá explicarse debido a que mientras Morelos tenía en sus proximidades el gran mercado que era la ciudad de México, Michoacán dividía su clientela entre las ciudades de México y Guadalajara.

<sup>22</sup> De Ramón E. Ruiz (notario) a Dante Cusi (protocolo notarial titulado "Sociedad en nombre colectivo. Cusi, Dante, Eugenio y Ezio"), México, D. F., 26 de junio de 1909, en AGNot-DF, fondo Contemporáneo, notaría 3, vol. 99, escritura 4220, ff. 97-105.

del régimen se encontraba fuera de toda duda. No veían por ningún lado señas de una tormenta en el horizonte; mucho menos de una “revolución”, por lo mismo no tenían motivos para hacer deprimir sus expectativas en cuanto a planes de expansión e inversión. Al parecer así era como pensaban los lombardos Cusi. Su optimismo respecto al futuro era tal que, incluso ya caído Díaz del poder, durante el interinato de Francisco León de la Barra (mayo a noviembre de 1911), los denominados a sí mismos “súbditos del rey de Italia” continuaron haciendo negocios con el gobierno tales como la obtención de mayores concesiones de agua.<sup>23</sup> Para estas tareas el lombardo buscó los servicios de gestión de bufetes tan importantes de la ciudad de México como el que atendían don Joaquín D. Casasús y Miguel Lanz Duret. No se rastrea pues, al menos desde la perspectiva de estos italianos, una preocupación aguda que se llamara revolución. Pensarían que Madero, un personaje no ajeno a la élite económica del país y hombre de las familias pudientes del norte, sólo que ahora embarrinchado por la cerrazón política, pronto tomaría las riendas del país y haría que las aguas regresaran a su nivel natural.

La Tierra Caliente del suroeste de Michoacán, región apartada que desde la época colonial era declarada como “malsana” o “pestilencial” se encontraba geográficamente en una posición casi insular;<sup>24</sup> a pesar de ser tierra plana, baja y anchurosa, estaba rodeada de sierras elevadas que al tiempo que le privaban de la frescura del aire le servían de barreras naturales. Tal vez esa posición de relativo aislamiento provocó que el descontento revolucionario, en un primer momento, apenas si perturbara la santa paz que los Cusi habían impuesto en sus plantaciones arroceras hasta la época del maderismo. Sin embargo, el relajamiento de la mano dura producto de la caída del gobernador porfirista Aristeo Mercado, combinado con el temperamento de la gente terracalenteña, a menudo pendenciera y proclive a hacerse levantisca, convirtió la zona hacia 1912 tanto en un refugio seguro para revolucionarios locales que se encontraban en fuga, como madriguera de bandidos y salteadores de caminos. Fue entonces cuando los Cusi, al igual que todas las familias de propietarios que gusta-

<sup>23</sup> Por ejemplo, el 1 de septiembre de 1911, quizá en medio de la confusión burocrático administrativa de la transición del porfiriato al maderismo, Dante Cusi obtuvo todavía otra concesión más, de las múltiples que ya acumulaba, para utilizar volúmenes de agua mayores con relación a los que empleaba para riego y que serían extraídos del ya referido río Cupatitzio. Dante Cusi a Pastor Rouaix (ministro de Fomento), México, D. F., 25 de octubre de 1917, en AHA, Aprovechamientos superficiales, caja 230, exp. 5518, ff. 2-10.

<sup>24</sup> Muchos de los adjetivos negativos atribuidos a la Tierra Caliente michoacana provienen de las relaciones de misioneros, sobre todo franciscanos y algunos agustinos, que durante el periodo colonial promovieron la evangelización de aquellas tierras. Buena parte de estas relaciones han sido publicadas en la compilación hecha por Torre, *Trópico*, 1984.

ban de vivir en sus haciendas para dirigirlas personalmente, buscaron asilo en las ciudades grandes donde se sentían protegidos (Uruapan, Morelia o la ciudad de México). Para 1912, los lombardos, por la fortuna que habían acumulado desde 1900, tenían además fuertes intereses y ligas con la ciudad de México, por lo que dejaron las haciendas en manos de los administradores para irse definitivamente a radicar a la capital del país.<sup>25</sup>

A pesar de que gavillas de bandoleros o revolucionarios asediaron tanto a Lombardía como a Nueva Italia para extraer de ellas dinero, materiales o medios de transporte como mulas y caballos, e incluso de que sufrieron la destrucción parcial de sus cultivos y su infraestructura material, las plantaciones no dejaron de funcionar a lo largo del difícil periodo revolucionario.<sup>26</sup> El resultado de esto, sin embargo, fue que las plantaciones vieron drásticamente afectados sus niveles de cosechas y de colocación de productos en los mercados de larga distancia como México, San Luis Potosí, el Bajío y Guadalajara por motivos atribuibles a la dificultad y riesgo de transportar las recuas de mulas cargadas con arroz hasta la estación del ferrocarril de Uruapan, y luego también debido a que las vías del ferrocarril eran constantemente controladas por una u otra cohorte armada en pugna.

Aquellas sacudidas revolucionarias, reiteradas y sin control, irremisiblemente fueron consumiendo, en un proceso gradual, recursos tanto financieros como materiales de las dos plantaciones que funcionaban en términos legales de manera separada, aunque por el cordón umbilical que suele existir entre una matriz y una subsidiaria. La situación entonces sí se tornó preocupante, sobre todo por lo que se refiere al patrimonio familiar con el que funcionaba la hacienda Lombardía, que era algo así como el corazón de toda la actividad empresarial y que ahora estaba en peligro latente. En respuesta, Dante Cusi tomó la decisión estratégica de emplear el patrimonio de la familia para la constitución, ya bien reglamentada y sujeta a las disposiciones del Código de Comercio,<sup>27</sup> de una sociedad anónima por acciones en la que los principales tenedores de títulos fueran él y sus hijos. Con esta decisión, los italianos flexibilizaban también la posibilidad

<sup>25</sup> Véase Dante Cusi (presidente de la Negociación Agrícola del Valle del Marqués, S. A.) a Pastor Rouaix (secretario de Fomento, con queja por cobro excesivo de impuestos por uso de agua para riego), México, D. F., 9 de enero de 1918, en AHA, Aprovechamientos superficiales, caja 229, exp. 5515, ff. 14-16. En este documento Dante Cusi expone que: “la casi absoluta falta de seguridad para trabajar en las fincas nos ha impedido desde hace seis años [o sea inicios de 1912] de atender nosotros mismos, personalmente, los terrenos”.

<sup>26</sup> Véase Dante Cusi a altos funcionarios de la Caja de Préstamos “Pérdidas que ha sufrido la negociación durante la revolución. Dante Cusi”, 30 de septiembre de 1918, México, D. F., en AGN, Caja de Préstamos, caja 112, exp. 115.

<sup>27</sup> Todavía vigente el de la época porfiriana (véase nota 31).

de financiamiento y recursos frescos externos que permitieran sortear de mejor manera las acometidas derivadas de la propia revolución, en caso de que estas se agudizaran a tal grado que no fuera posible sostener la operación de las plantaciones agrícolas con los exclusivos recursos familiares. Por lo demás, al constituirse en sociedad anónima aprovecharían la salida de emergencia que les otorgaría el principio de la responsabilidad limitada. De este modo, el 30 de octubre de 1912 nació la Negociación Agrícola de Lombardía y Anexas, S. A. (NALASA);<sup>28</sup> el capital accionario, a pesar de las complicaciones revolucionarias que se estaban viviendo en Michoacán, era abundante, sobre todo si se considera la coyuntura y también el tipo de negocio: 4 000 000 de pesos (50% atribuible a Dante Cusi y otro 50% dividido entre sus cuatro vástagos, incluidas sus dos hijas).

Sin embargo, a pesar de la decisión importante que habían tomado los Cusi, la inestabilidad social no decayó; antes bien, como es de todo el mundo sabido, el asesinato del presidente Madero en febrero de 1913 y el golpe de Estado de Victoriano Huerta llevaron la lucha armada a una nueva escalada de agitación. En Michoacán, partidarios del extinto Madero tomaron las armas en contra de la usurpación y ello dificultó todavía más las actividades económicas de la entidad. Esta nueva fase de inestabilidad social, de hecho más profusa que la de 1910-1911, puso de nuevo en predicamento el adecuado funcionamiento de las dos haciendas, ya para entonces representadas en términos de negocios en sus dos sociedades: la NALASA a la hacienda Lombardía, y Dante Cusi e Hijos a Nueva Italia. Fue en la NALASA donde los apuros se hicieron más notorios y en donde por lo mismo fueron apareciendo nuevos accionistas. Entre los más destacados que fueron aportando sumas pequeñas de capital a las haciendas arroceras michoacanas estaban algunos otros italianos o de ascendencia italiana avenidos en México, como Víctor M. Braschi, Blas Grisi y Miguel Alessio Robles; los capitalinos Manuel A. Párraga y Emilio Pardo e incluso algunos moreliananos vinculados por lazos de parentesco a la esposa de Ezio Cusi, como Francisco Montaño Ramiro y Manuel Montaño Luna.

Según es posible rastrear en la documentación, el escenario para la empresa agroindustrial de los lombardos hacia 1915 era bastante sombrío. Las pérdidas reportadas eran grandes y la dificultad para el cumplimiento de contratos se hacía cada vez mayor. Esto mismo fue obligando a que los italianos se desprendieran de algunos de sus activos y bienes raíces, sobre todo los de menor rentabilidad como un rancho que habían adquirido en

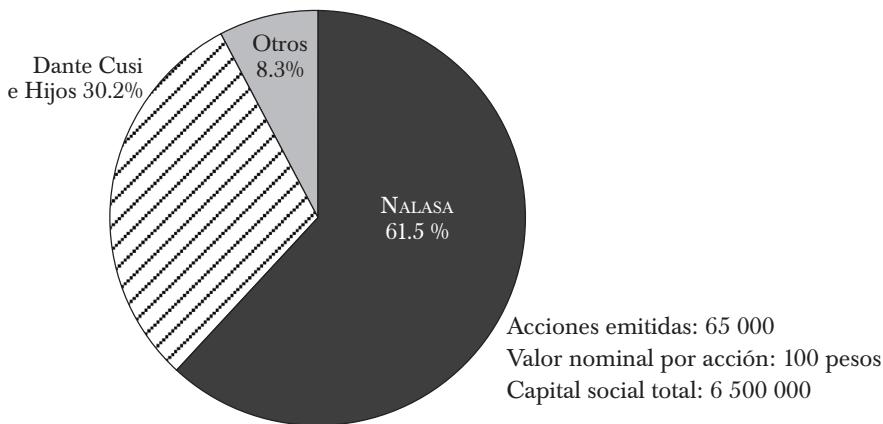
<sup>28</sup> De Heriberto Molina (notario) a Dante Cusi (acta constitutiva de la “Sociedad Anónima. Negociación Agrícola de Lombardía y Anexas, S. A.”), 30 de octubre de 1912, México, D. F., en AGNot-DF, fondo Contemporáneo, notaría 68, vol. 54, escritura 3727.

el sureste del estado de Guanajuato y algunas pequeñas propiedades más en la zona de Apatzingán-Parácuaro. Dante Cusi, en calidad de presidente del consejo de administración de la NALASA, se vio obligado de nueva cuenta a tomar una decisión: esta vez se trataba de fusionar en uno solo el capital de las dos sociedades para que en la forma de un patrimonio global unificado pudieran soportar los estragos que estaba ocasionándoles la revolución. El 15 de abril, en una asamblea extraordinaria y en reunión con todos los accionistas de la NALASA, se dio por disuelta dicha sociedad anónima y se pasó inmediatamente a la constitución de una nueva: la Negociación Agrícola del Valle del Marqués, S. A. (NAVAMSA). El capital social con el que quedó constituida esta sociedad fue de 6 500 000 pesos, y aparte de los capitalistas ya referidos también se incorporó el estadounidense Burton W. Wilson (incluido para efectos de la siguiente gráfica dentro del rubro "otros"; las proporciones se presentan en la gráfica 1).

Como es posible observar, se trató básicamente de un proceso de *fusión* de dos sociedades controladas desde antes por los lombardos, las cuales por motivos estratégicos y de seguridad tuvieron que unificarse en un solo capital y al mismo tiempo brindar, de nueva cuenta por la vía de la sociedad anónima, la salida de emergencia que representa una eventual ampliación del capital social por medio de la emisión de nuevas acciones en caso extremo. Según parece, habría entonces una racionalidad bastante definida detrás de todos estos cambios. Si en la época de grandes expectativas la idea era diversificar el capital en proyectos por separado, ahora, en la coyuntura difícil impuesta por la etapa revolucionaria, el objetivo era concentrar legalmente los recursos para tener así un solo frente de defensa ante cualquier eventualidad que acechara al agronegocio. Todas estas eran hábiles maniobras elaboradas en el intelecto del empresario-estratega que respondían al instinto de conservación de su empresa.

¿Hasta qué punto resultaron fructíferas las medidas tomadas por los Cusi en esos momentos? La contundencia de los hechos posteriores es la que nos responde esa pregunta. La nueva sociedad, la NAVAMSA, contrariamente a la creciente descapitalización que estaba padeciendo por objeto del saqueo y parálisis temporal de sus actividades, pudo mantenerse a flote hasta su extinción en 1938, con el mismo nombre y con los mismos accionistas mayoritarios. De esa misma actividad da cuenta la abultada documentación que siguió generando esta sociedad para la Secretaría de Fomento, así como para otras dependencias tales como la Caja de Préstamos.

GRÁFICA 1. COMPOSICIÓN ACCIONISTA EN LA NAVAMSA, 1915



Fuente: Elaboración propia con datos del AGNOT-DF, México, fondo Contemporáneo, Notaría 68 a cargo de Heriberto Molina, vol. 67, Escritura 4 696, protocolo titulado “Constitución de Sociedad. Negociación Agrícola del Valle del Marqués, S. A.”, 17 de mayo de 1915, ff. 218-219.

#### LA ESTRUCTURA DIRECTIVA EN LAS SOCIEDADES, ELEMENTOS DE UN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS HACIENDAS

¿De qué forma se organiza el funcionamiento de una empresa cuando esta ya ha superado el estrecho ámbito de un negocio que puede ser atendido sólo por su propietario o bien por su familia?, ¿qué ocurre cuando ese negocio ha crecido tanto que atender a un gran número de clientes, proveedores y/o financieros resulta necesariamente un esfuerzo de muchas voluntades y de muchos intereses individuales?, ¿cómo lograr que la actividad empresarial resulte efectiva en ese contexto? La teoría económica y la teoría de la organización industrial nos han legado ya una buena cantidad de información sobre este problema. Desde los trabajos de Chandler de los años 1960, hasta aquellos de corte más institucionalista como el realizado en 1972 por Armen Alchian y Harold Demsetz,<sup>29</sup> la respuesta sigue siendo hoy en día objeto de reflexión y materia de disciplinas como la administración de empresas y la economía de la empresa.

Sin embargo, y pensando sólo en el caso de México, ¿qué experiencias históricas conocemos de empresas que se hayan visto envueltas en semejante problemática?, ¿cómo resolvieron esos desafíos a su crecimiento?, ¿qué

<sup>29</sup> Alchian y Demsetz, “Production”, 1972, pp. 777-795.

papel jugaron los líderes de negocios en conjugar habilidad, la necesaria dosis de malicia que exige el oficio y el aprovechamiento contundente de las oportunidades que les extendió el entorno para hacer crecer o mantener sus firmas? Los trabajos historiográficos en este caso han ido fluyendo de manera importante, sobre todo desde hace un par de décadas;<sup>30</sup> mas todo parece indicar que los casos conocidos todavía no son suficientes para entender ese complejo entramado de relaciones ni tampoco reconocer un patrón o una tipología completa de la conducta de los empresarios y las empresas en entornos disímiles o en actividades igualmente contrastantes.

De la trayectoria de Dante Cusi llama la atención que las difíciles circunstancias para sus negocios, originadas en la revolución, lo hubieran llevado a plantear una salida a los aprietos en que se encontraban sus empresas en términos de la fundación y organización de sociedades anónimas. El conocimiento que tuvo de ellas lo desarrolló y aplicó sin tropiezos a los agronegocios que fundó en Tierra Caliente de Michoacán. Desde una perspectiva histórica este punto adquiere relevancia por los siguientes dos aspectos.

Uno. A principios del siglo XX las sociedades mercantiles dedicadas a la explotación de haciendas agropecuarias eran generalmente un negocio entre familiares, si se llegaban a constituir en sociedades, lo hacían por medio de la figura de la *sociedad en nombre colectivo*, pero rara vez como *sociedades anónimas* con capital accionario; por ende, no se prestaba atención al mecanismo de toma de decisiones de los socios, ni tampoco a la definición reglamentada de derechos de propiedad que sentaba las reglas de conducción de tal mecanismo.

Y dos. El gran desarrollo que experimentó la organización privada de estas agrupaciones de capitalistas en torno a un proyecto lucrativo resulta interesante por cuanto que en México no existía todavía una ley reglamentaria específica que normara el funcionamiento de las sociedades mercantiles. Si bien es verdad que las sociedades mercantiles ya aparecían como figuras con reconocimiento legal, incluso desde los Códigos de Comercio decimonónicos, sólo fue hasta 1934 (en los últimos meses del gobierno de Abelardo L. Rodríguez) cuando se promulgó la Ley General de Sociedades Mercantiles. Es decir que en la época de Cusi eran hasta cierto punto una suerte de “hoyo negro” para la jurisprudencia mexicana y, por lo mismo, una veta de oportunidades de las que algunos aguzados empresarios

<sup>30</sup> Sobre todo a partir de algo que podríamos ya comenzar a denominar como una escuela de estudios historiográficos de empresa del norte de México encabezada por Mario Cerutti (“Burguesía”, 1992, y “Propietarios”, 2000) aunque también con algunos casos notables para otras regiones del país. Para una revisión panorámica de los avances historiográficos en materia de historia de empresarios y de empresas en México son muy útiles los trabajos de Marichal, “Historia”, 2007, pp. 71-100, y de Romero, “Historia”, 2003, pp. 805-829.

podrían obtener provecho conociéndolas a profundidad, que fue el caso del mismo lombardo.

Al transformarse los negocios de la familia Cusi en sociedades anónimas (la NALASA y luego la NAVAMSA), su gobierno quedó sometido a las pocas disposiciones que existían en la legislación mexicana, basada prácticamente en el Código de Comercio porfiriano de 1889.<sup>31</sup> Los vacíos jurídicos que existían en términos de la regulación y las magras exigencias para el funcionamiento de las sociedades mercantiles, aunado al problema de falta de liquidez y fuentes de financiamiento durante la fase revolucionaria obligaron a que los propios empresarios hicieran los primeros ensayos de lo que hoy denominaríamos *gobierno corporativo*. Este concepto alude al conjunto de prácticas y reglas que permitirían al interior de las negociaciones la necesaria organización empresarial entre socios capitalistas, así como la definición interna de derechos tanto de carácter gerencial, administrativo y hasta de dirección estratégica de la sociedad, incluidos, por supuesto, los derechos relativos a la definición del reparto de las utilidades generadas por el ejercicio social.<sup>32</sup>

La NALASA, que como se ha dicho fue fundada en 1912 a raíz de una estrategia que buscaba neutralizar los efectos perniciosos que estaba ocasionando la revolución, ofrece un excelente ejemplo del grado de desarrollo que tuvo la organización directiva en lo que parecía un simple –aunque lucrativo– negocio agrícola. Al fundarse dicha sociedad, su accionista mayoritario, o sea Dante Cusi, estableció en los estatutos de la NALASA los linea-

<sup>31</sup> Se conoce como Código de Comercio de 1889 a la legislación que en materia mercantil se fue consolidando a partir de un largo proceso de homogeneización de las disposiciones tanto mercantiles como civiles que existían en cada uno de los estados y que tuvo su primer intento en el Código de Comercio de 1854, o también llamado Código Lares (véase Salinas, "Sociedades", 1991, p. 565). Este esfuerzo por igualar la jurisprudencia en el ámbito territorial desembocó finalmente, y gracias a una serie de reformas constitucionales, en el llamado Código de Comercio de 1889. No obstante que ya en la normatividad porfiriana le otorgaba personalidad legal a las sociedades, ellas no fueron materia de una jurisprudencia específica sino –como ya se dijo– hasta 1934, con Abelardo L. Rodríguez en la presidencia de la república, en que se promulgó la respectiva ley reglamentaria.

<sup>32</sup> Un texto de reciente publicación ayuda a complementar la idea que tengo con relación al concepto de gobierno corporativo: "Hoy en día, la corporación o firma pública opera bajo la forma de un gobierno representativo. Los propietarios (accionistas) eligen directores que hacen las veces de representantes para la administración de los asuntos del negocio. Los directores, que reciben el nombre de consejo directivo (*board of directors*), a su vez delegan responsabilidades para las operaciones cotidianas en un oficial en jefe ejecutivo (*Chief Executive Officer* [o CEO, por sus siglas en inglés]), a quien contratan específicamente para esas labores. El CEO rinde cuentas al consejo directivo, el cual, a su vez, tiene que dar cuentas en términos colectivos e individuales a los accionistas. Además de su papel para seleccionar al CEO, el consejo directivo también aconseja y da su visto bueno a la selección de los negocios y estrategias de la firma, así como supervisa los resultados. En suma, este sistema de dirección basada en el principio de autoridad, o gobierno, es conocido con el nombre de gobierno corporativo (*corporate governance*)". La cita ha sido tomada de Colley *et al.*, *Corporate*, 2004, p. 3; la traducción es mía.

mientos con los que se regiría tal negociación.<sup>33</sup> En ellos quedó asentado que la representación, administración e inspección de los negocios recaía en la Asamblea General de Accionistas, la cual actuaría soberanamente en función de sus resoluciones y sólo sería acotada en sus actividades por los mismos estatutos internos, así como por la legislación nacional.

Puesto que la Asamblea General podría ser muy numerosa, los estatutos consideraban que la responsabilidad de administrar los asuntos de la sociedad quedaría en manos de un órgano reducido de representación elegido por la asamblea misma: el Consejo de Administración, el cual actuaba como un “mandatario” de la asamblea. Este consejo estaría compuesto por tres individuos con cargos de gran peso directivo: presidente, vicepresidente y vocal, a los que se sumaría en el caso de un evento extraordinario un representante suplente para cada una de las responsabilidades. Los cargos dentro del Consejo de Administración estaban reservados para quienes tuvieran en propiedad por lo menos cien acciones de la compañía. Es decir, considerando que cada acción tenía un valor nominal de 100 pesos, entonces para poder formar parte del Consejo de Administración era necesario hacer un aporte al capital social de por lo menos 10 000 pesos. Con el objeto de evitar el desentendimiento de las personas que eventualmente pudieran tener alguno de estos cargos dentro del Consejo de Administración, se estableció también que esas personas no podrían disponer del centenar de acciones que les habían dado derecho al puesto dentro del máximo órgano de gobierno de la sociedad. Los miembros del Consejo de Administración deberían durar en el encargo cinco años, y su reelección, aunque posible, debía ser aprobada por la Asamblea General de Accionistas.

Al interior del Consejo de Administración las decisiones se tomarían a partir de la votación de sus miembros reunidos en junta. En el caso de algún empate en la votación la decisión de calidad que decidiría el sentido de la votación sería la del presidente de tal órgano. Quedó establecido de igual modo que para que una junta del consejo tuviera un carácter legal, era necesario contar con la presencia de 50% más uno de sus integrantes, o de lo contrario no podría llevarse a cabo. Entre los casos extraordinarios que los estatutos también tenían contemplado estaban los de ausencia prolongada de los miembros del Consejo de Administración (art. XXIV), la renuncia de alguno de ellos (art. XXVI) y situaciones de conflicto de intereses (art. XXVIII). El prurito de Dante Cusi por dejar constancia de todos los

<sup>33</sup> Véase Heriberto Molina (notario) a Dante Cusi (“Estatutos de la Negociación Agrícola de Lombardía y Anexas, S. A.”, insertos en la escritura titulada “Sociedad Anónima. Negociación Agrícola de Lombardía y Anexas, S. A.”), México, 30 de octubre de 1912, en AGNot-DF, fondo Contemporáneo, notaría 68, vol. 54, escritura 3727, ff. 148-168.

asuntos abordados en las Asambleas Generales de Accionistas o bien en las Juntas del Consejo de Administración, hizo necesaria la designación de un secretario, no necesariamente accionista, quien tuviera la responsabilidad de elaborar los libros de actas y el cual sería remunerado por la misma NALASA, según el monto en que el Consejo de Administración le asignara.

Para contemplar en su justa dimensión el tamaño del proyecto agrícola que deseaba erigir Dante Cusi, así como el sentido de orden para su operación, basta con hacer una relación de las atribuciones que tenía el Consejo de Administración de la NALASA, las cuales eran: 1) crear, si así lo conviniere, sucursales y agencias en el país o en el extranjero para el funcionamiento de los negocios de la sociedad; 2) hacer ejercer los contratos estipulados; 3) adquirir nuevas propiedades con fines agrícolas o concesiones sin que ello implicase la ampliación del capital social (o sea, que fuesen adquisiciones financierables con la propia actividad de los negocios); 4) sustituir acciones (es decir, permitir la recompra de acciones o el reembolso de su capital a quien lo solicitare, apegándose siempre el acto a las normas legales vigentes); 5) nombrar apoderados y directores, en las haciendas y/o en la misma ciudad de México, retribuyéndoles a estos sus servicios según el mismo consejo acordase; 6) dirigir y gobernar los negocios; 7) elaborar reglamentos para su gobierno interno; 8) nombrar (o remover) a directores, apoderados, agentes o empleados de la negociación si fuese necesario, así como fijar sus percepciones; 9) manejar los fondos de la sociedad, llevando la contabilidad en concordancia a lo estipulado en la ley (Código de Comercio); 10) proponer anualmente a la Asamblea General el monto de los dividendos a los accionistas; 11) hacer las convocatorias para las Asambleas Generales, ordinarias y extraordinarias de accionistas y cumplir y hacer cumplir los acuerdos que en ellas se tomasen; 12) nombrar comisiones en caso de que se tuvieran que realizar trabajos especiales o de vigilancia contable; 13) hacer que semestralmente se elaborara un balance o inventario general de la sociedad, para que lo dictaminara el comisario designado, y que en caso de su aprobación fuese publicado tal como lo mandaba la ley; 14) pedir autorización a la Asamblea General para modificar la escritura social o los estatutos, disolver anticipadamente la sociedad, para fusionarla, para vender activos de la negociación o hipotecar algunos de ellos a fin de allegarse recursos en préstamo.

El otro pilar del poder decisivo en el ámbito directivo de aquellos negocios agrícolas era la Asamblea de Accionistas, el pleno de la NALASA y depositario de la toma de decisiones fundamentales de la misma; es decir, la reunión de todos aquellos accionistas con derecho a votar, concentrados físicamente ya por sí mismos o bien por medio de representantes debidamente acreditados para sancionar las decisiones tomadas por el Consejo

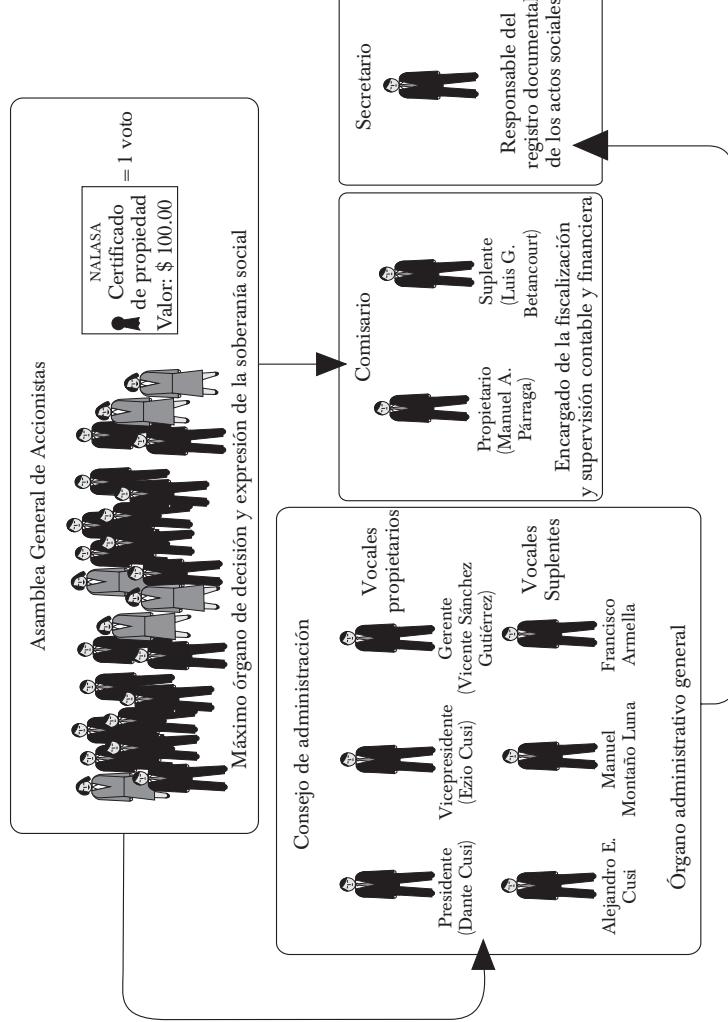
de Administración.<sup>34</sup> En estas reuniones el poder de decisión estaba medido no tanto por la presencia física de las personas, es decir, un voto por persona (porque no se trataba de una democracia), sino por el monto de aporte capitalista a la sociedad: una acción, un voto.

A la usanza contemporánea, las asambleas de accionistas podían ser de dos tipos: *ordinarias*, es decir, aquellas que obligatoriamente deberían celebrarse una vez por año, aunque siempre dentro de su último trimestre, y en las que se expondría a los dueños el desempeño del ejercicio anual de la negociación, y en las que eventualmente se tomarían decisiones para continuar sus estrategias o modificarlas. Además, estaban también las asambleas *extraordinarias*, que ocurrirían sólo a petición de parte; ya sea por una solicitud del Consejo de Administración, o bien a petición de los accionistas (en el caso de estos últimos deberían representar por lo menos la mitad de la participación del capital social). En ambos casos los solicitantes a asamblea general extraordinaria debían expresar puntualmente el asunto a tratarse en la asamblea convocada. Una vez aprobada la petición, la convocatoria debía publicarse con quince días de anticipación en el *Periódico Oficial* a fin de enterar a todos los interesados. Por lo mismo, para evitar la toma de decisiones a espaldas de accionistas no presentes, estas sólo podrían considerarse legítimamente instaladas cuando a ellas concurrieran los propietarios de por lo menos la mitad más una de las acciones de la NALASA. En caso de que no existiera dicho quórum, se emitiría una segunda convocatoria para la asamblea que podría considerarse legítimamente instalada independientemente del número de acciones ahí representadas, pero siempre con la salvedad de que en tales asambleas no se abordara ningún tema más allá del que hubiese dado lugar a la asamblea, y por supuesto, que no se tratara de una decisión fundamental que afectara a la negociación, tales como las previstas dentro de los mismos estatutos.

Para sí la Asamblea General se arrogaba las siguientes funciones concernientes a la sociedad: 1) nombrar al Consejo de Administración y al comisario (que era el representante de la Asamblea y de su Consejo de Administración ante la sociedad en general; o sea hacia fuera, pero que al interior tenía una función muy parecida a la de un auditor encargado de supervisar la información contable y financiera de la empresa). Además, la Asamblea era la encargada de aceptar las renuncias y nombrar sustitutos a los cargos; 2) remover a los miembros de los cargos antes mencionados si

<sup>34</sup> Según lo establecido en los estatutos, al inicio de cada asamblea los accionistas, para poder tener acceso a ella, y por consiguiente participar con su voto de las decisiones que se habrían de tomar, debían dejar sus acciones en depósito ante el secretario general de la NALASA (arts. XXXIX y XL); al finalizar la reunión les serían devueltas.

## DIAGRAMA 1



Fuente: Elaboración propia con datos de los “Estatutos de la Negociación Agrícola de Lombardía y Anexas, S. A.”, insertos en el protocolo notarial titulado “Sociedad Anónima. Negociación Agrícola de Lombardía y Anexas, S. A.”, 30 de octubre de 1912, en AGNOT-DE, México, fondo Contemporáneo, notaría 68 a cargo de Heriberto Molina, vol. 54, escritura 3727.

así fuere requerido; 3) imputar responsabilidades al consejo y al comisario y nombrar comisiones para investigar hechos; 4) discutir, aprobar o modificar el balance general realizado por el consejo, y revisado por el comisario; 5) deliberar sobre el desempeño de la NALASA; 6) reducir o aumentar el capital social, fijando las bases para efectuarlo; 7) aumentar el fondo de reserva así como el tanto por ciento destinado a formarlo; 8) gravar o vender los activos de la empresa; 9) modificar sus estatutos; 10) cambiar el objeto de la sociedad; 11) disolverla anticipadamente o prorrogar su duración o su fusión con otras; 12) nombrar, en caso necesario, a los liquidadores.

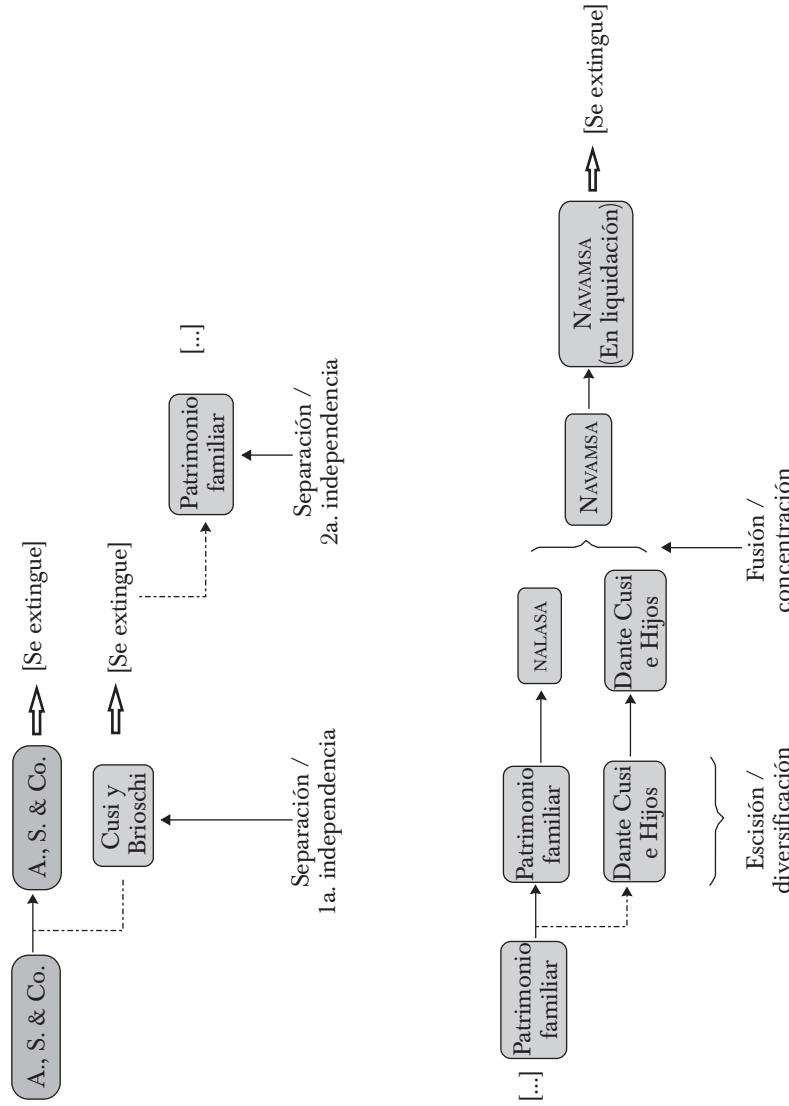
El diagrama 1 da cuenta, en términos generales, de la estructura de gobierno corporativo que tuvo la NALASA en 1912 y puede servir para visualizar la compleja división de derechos y mando en una empresa agrícola fundada como sociedad a inicios de la revolución mexicana.

#### REFLEXIÓN FINAL

Las sociedades anónimas durante el porfiriato fueron una modalidad de organización capitalista relativamente conocidas por cuanto se refiere a empresas de gran envergadura, tanto aplicadas a los transportes (ferrocarriles), a las industrias extractivas (minería) como a los servicios (la banca, sobre todo). En contraste, era menos frecuente ver este tipo de estructura de concentración de sumas de dinero privadas para un proyecto eminentemente agrícola, como lo fue el que sirvió para financiar durante la fase revolucionaria las fincas arroceras Lombardía y Nueva Italia en la Tierra Caliente de Michoacán. Por esa razón resulta un caso interesante el desarrollado por Dante Cusi, accionista mayoritario de las sociedades constituidas (NALASA y NAVAMSA).

Otro rasgo que aquí se ha procurado resaltar es que aquel tipo de organización empresarial, expresado jurídicamente en la figura de las sociedades, fue ingeniosamente utilizado como una salida estratégica que sirvió para dotar de recursos al agronegocio cuando la coyuntura revolucionaria hacía difícil la operación normal de siembra, cosecha y comercialización del cereal. Con esta modalidad de las sociedades anónimas, aunada a la habilidad política de Cusi, y con su “olfato” para intuir los nuevos vientos de cambio, estos italianos pudieron sortear la fase armada de la revolución y soportar los embates destructivos de gavillas de salteadores sobre la infraestructura de las haciendas, así como los recurrentes préstamos forzados impuestos por miembros del ejército constitucionalista. La forma eminentemente capitalista de concebir la estructura gerencial del negocio parece a todas luces innovadora para el estado de desarrollo de la agricultura que

DIAGRAMA 2. LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS SEGUIDA POR DANTE CUSI



Fuente: Elaboración propia con la información recabada a partir de las fuentes utilizadas.



prevalecía en Michoacán y, al fin y al cabo, sirvió para que las dos haciendas pudieran trascender a la crisis revolucionaria combinándose adecuadamente las coyunturas con la toma de oportunas decisiones de división o fusión del capital entre sociedades y patrimonio familiar según el estado cambiante del ciclo de los negocios. En el caso específico aquí descrito, los movimientos estratégicos de Dante Cusi con sus empresas agrícolas pueden resumirse, desde la fundación hasta su extinción en los que ilustra el diagrama 2,<sup>35</sup> a través del cual además es posible contemplar la relativa flexibilidad o elasticidad organizacional de sus negocios.

#### FUENTES CONSULTADAS

##### *Archivos*

AGN	Archivo General de la Nación.
AGNot-DF	Archivo General de Notarías de la Ciudad de México.
AGNot-Mor	Archivo General de Notarías de Morelia.
AHA	Archivo Histórico del Agua.

##### *Hemerografía*

*Revista Comercial*, Morelia.

##### *Bibliografía*

- ALCHIAN, ARMEN A. y HAROLD DEMSETZ, "Production, Information Cost and Economic Organization", *The American Economic Review*, American Economic Association, vol. LXII, núm. 62, diciembre, 1972, pp. 777-795.
- CERUTTI, MARIO, *Burguesía, capitales e industria en el norte de México. Monterrey y su ámbito regional, 1850-1910*, México y Monterrey, Alianza Editorial/Universidad Autónoma de Nuevo León, 1992.
- \_\_\_\_\_, *Propietarios, empresarios y empresas en el norte de México*, México, Siglo XXI Editores, 2000.

<sup>35</sup> Sería hasta 1938, luego de un complicado relevo generacional en la dirección de las sociedades, conjugado con el entorno de elevada efervescencia sindical provocado por el activismo de grupos de filiación cardenista, cuando precisamente el presidente Lázaro Cárdenas decretó la expropiación de las dos haciendas y con ello la desaparición de lo que ya era un negocio privado importante para la región de Tierra Caliente de Michoacán. La idea gubernamental era dejar la explotación de aquellos complejos agrícolas en manos de sus jornaleros para que fueran trabajados en forma de ejidos colectivos.

- COLLEY, JOHN L., JACQUELINE L. DOYLE, GEORGE W. LOGAN y WALLACE STETTINIUS, *What is Corporate Governance?*, Nueva York, McGraw Hill, 2004.
- CUSI, EZIO, *Memorias de un colono*, México, Jus, 3a. edición, 1955 (1a. edición de 1952) (Colección México Heroico, 96).
- ESCOBAR, RÓMULO, “La producción agrícola de México”, *El Agricultor Mexicano*, núm. 1, t. XIV, julio de 1902.
- FOGLIO MIRAMONTES, FERNANDO, *Geografía económico agrícola del estado de Michoacán*, México, Talleres de la Editorial Cultura, 1936.
- GONZÁLEZ NAVARRO, MOISÉS, *Sociedad y cultura en el porfiriato*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1994 (Colección Cien de México).
- MARICHAL, CARLOS, “Historia de las empresas e historia económica en México: avances y perspectivas” en JORGE BASAVE y MARCELA HERNÁNDEZ (coords.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM/UAM-Iztapalapa/Plaza y Valdés Editores, 2007, pp. 71-100.
- MÉNDEZ REYES, JESÚS, “Estrategias empresariales en México: la negociación agrícola del valle del Marqués” en MARIO TRUJILLO BOLIO y JOSÉ MARIO CONTRERAS (eds.), *Formación empresarial, fomento industrial y compañías agrícolas en el México del siglo XIX*, México, CIESAS, 2003, pp. 319-342.
- Negocio Ramírez-Strazza*, Morelia, Imprenta y Librería de San Ignacio, 1893.
- NORTH, DOUGLASS C., *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México, FCE, 1993 (1a. edición de 1990).
- PURECO, ALFREDO, “Empresarios lombardos en Michoacán. El caso de la familia Cusi, 1884-1938”, tesis de doctorado, México, Centro de Estudios Históricos-El Colegio de Michoacán, 2007.
- ROMERO IBARRA, MARÍA EUGENIA, “La historia empresarial”, *Historia Mexicana*, El Colegio de México, vol. LII, núm. 3, enero-marzo de 2003, México, pp. 806-829.
- SALINAS MARTÍNEZ, ARTURO, “Las sociedades mercantiles en el Código de Comercio de 1889” en JOSÉ MARÍA ABASCAL ZAMORA, JORGE ADAME GODDARD *et al.*, *Centenario del Código de Comercio*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas-UNAM, 1991, pp. 563-581.
- SCHUMPETER, JOSEPH A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Nueva York, Harper, 1975 (1a. edición de 1942).
- TORRE VILLAR, ERNESTO DE LA, *El trópico michoacano. Hombres y tierra*, México, Sidermex, 1984.
- TORTOLERO, ALEJANDRO, *De la coa a la máquina de vapor. Actividad agrícola e innovación tecnológica en las haciendas mexicanas: 1880-1914*, México, El Colegio Mexiquense/Siglo XXI Editores, 1995.
- VALDALISO, JESÚS MARÍA y SANTIAGO LÓPEZ, *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, 2007.
- ZÁRATE HERNÁNDEZ, JOSÉ EDUARDO (coord.), *La Tierra Caliente de Michoacán*, México, El Colegio de Michoacán/Gobierno del Estado de Michoacán, 2001.