

"Producción vitivinícola en Salta. El caso de la familia Michel Torino: inserción, estrategias, organización y vínculos entre fines del siglo XIX y mediados del XX"

Artículo de Anahí Morales Miy

Andes, Antropología e Historia. Vol. 34, N° 2, Julio- Diciembre 2023, pp. 13-44 | ISSN N° 1668-8090

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA. EL CASO DE LA FAMILIA MICHEL TORINO: INSERCIÓN, ESTRATEGIAS, ORGANIZACIÓN Y VÍNCULOS ENTRE FINES DEL SIGLO XIX Y MEDIADOS DEL SIGLO XX<sup>1</sup>

WINE PRODUCTION IN SALTA. THE CASE OF MICHEL TORINO FAMILY: INSERTION, STRATEGIES, ORGANIZATION AND LINKS BETWEEN THE END OF THE 19TH CENTURY AND THE MIDDLE OF THE 20TH CENTURY

*Anahí Morales Miy*

Instituto de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades  
Universidad Nacional de Salta  
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.  
Salta, Argentina  
anahimiy@hotmail.com

Fecha de ingreso: 14/12/2022 / Fecha de aceptación: 30/04/2023

### Resumen

*En este artículo se pretende aportar al conocimiento de la actividad vitivinícola en Salta a partir del estudio del caso de una familia empresaria, la de los Michel Torino, que se inicia en la producción de vinos hacia fines del siglo XIX. El análisis retomará aportes de la historia de empresas familiares. Por lo cual, se referirá a la organización interna de*

<sup>1</sup> Este artículo surge a partir de reflexiones presentadas en las VII Jornadas de Historia Social en Córdoba en 2021, la pregunta sobre la constitución del grupo de hombres (y mujeres en menor frecuencia) ligados a la elaboración de vinos en la provincia hacia fines del siglo XIX, derivó en una reflexión más profunda sobre la actividad en la economía provincial de ese momento. En esta segunda aproximación pareció oportuno comenzar con un análisis más vinculado a lo micro, siendo el tema central la familia Michel Torino en la producción vitivinícola provincial. Agradezco los comentarios de Juan Manuel Cerdá en esa oportunidad, parte de ellos se retoman aquí. El trabajo se realizó en el marco del Proyecto de la Unidad Ejecutora Instituto en Investigaciones y Ciencias Sociales y Humanidades (ICSOH- CONICET) "Territorialidad y poder. Conflictos, exclusión y resistencias en la construcción de la sociedad en Salta".



Esta obra está bajo Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

ISSN N° 1668-8090

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

*la empresa en sus diferentes momentos, contemplando su administración, prácticas de financiamiento, estrategias de inversión y gobierno familiar, como también la incidencia de los contextos económicos y políticos que atravesó. La documentación consultada consiste fundamentalmente en protocolos notariales y expedientes judiciales. En menor medida se recurrió a registros fiscales de contribuciones territoriales, impuestos a los vinos e intercambios epistolares bancarios. Indagar sobre esta empresa familiar contribuye, más allá del caso en sí, a un acercamiento a los inicios de la agroindustria del vino en la provincia de Salta.*

**Palabras claves:** Michel Torino, empresa familiar, vinos, agroindustria, Salta

### **Abstract**

*The purpose of this article is to contribute to the knowledge of the winemaking activity in Salta by studying the case of a business family, that of the Michel Torino family, which started wine production towards the end of the 19th century. The analysis will take up contributions from the history of family businesses. Therefore, it will refer to the internal organization of the company in its different moments, contemplating its administration, financing practices, investment strategies and family governance, as well as the incidence of the economic and political contexts it went through. The documentation consulted consisted mainly of notarial protocols and court records. To a lesser extent, tax records of territorial contributions, wine taxes and bank correspondence were consulted. Inquiring about this family business contributes, beyond the case itself, to an approach to the beginnings of the wine agroindustry in the province of Salta.*

**Key words:** Michel Torino, family business, wines, agroindustry, Salta

## Introducción

Se abordará a los Michel Torino como una familia empresaria y a su negocio vitivinícola como parte de una empresa familiar, por lo cual interesa observar cómo se inició y desarrolló en el negocio de la producción del vino, la manera en la que el mismo se constituyó en la actividad fundamental del grupo familiar y la organización de la empresa. Reflexionar sobre las estrategias y posibilidades de este grupo representante del sector económicamente destacado y dominante en la provincia, habilita un puntapié para ahondar en el estudio de la producción vitivinícola en Salta en el particular contexto de las modificaciones económicas de fines del siglo XIX e inicios del XX en la provincia y el país<sup>2</sup>.

Respecto a esas modificaciones económicas corresponde señalar que la elaboración de vino no era una novedad en la provincia norteña, por el contrario, había comenzado durante el período colonial en el Valle Calchaquí. Se destacaba la hacienda de Molinos de Nicolás Severo de Isasmendi, una valiosa propiedad por las inversiones realizadas en ella, entre otras, para la producción de vino<sup>3</sup>. Hacia fines del siglo XIX el momento económico era otro, la provincia se posicionaba desde un lugar periférico en el espacio nacional y la mencionada región, a su vez, presentaba menos dinamismo en la provincia que durante la colonia. En las últimas décadas de 1800, la principal actividad era la ganadería vacuna, apostándose por su comercialización en el espacio surandino, sobre todo hacia Chile. De esta manera, Salta se diferenciaba de provincias que no tan lejanamente habían presentado un perfil económico similar, como Mendoza y Tucumán, las cuales fortalecían sus agroindustrias, representadas por el vino y el azúcar respectivamente<sup>4</sup>. No obstante, la producción vitivinícola continuaba y

---

<sup>2</sup> Referimos a la familia “unida (...) por la solidaridad de intereses, es decir, a la vez por el capital y para el capital, el capital económico, evidentemente, pero también el capital simbólico (el nombre) y sobre todo, el capital social (...). Por ejemplo, dentro el empresariado, la familia desempeña un papel considerable, no sólo en la transmisión, sino en la gestión del patrimonio económico, especialmente a través de las relaciones de negocios que, a menudo, constituyen también relaciones familiares”. Bourdieu, Pierre (1997), *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona, editorial Anagrama, p. 135.

<sup>3</sup> Mata, Sara (2005), *Tierra y poder en Salta. El Noroeste Argentino en vísperas de la Independencia*, CEPIHA, p. 189.

<sup>4</sup> Michel, Azucena y Savic, Elizabeth (1999), “Comerciantes-ganaderos y propietarios. Salta 1880-1920”, *Cuadernos de Humanidades*, n° 11, pp. 179-210. Richard-Jorba, Rodolfo (1998), *Poder, Economía y Espacio en Mendoza 1850-1900. Del comercio ganadero a la industria vitivinícola*, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, UNCuyo. Bravo, María Cecilia y Campi, Daniel (2000), “Elite y poder en Tucumán, Argentina, segunda mitad del siglo XIX. Problemas y propuestas”, *Secuencia, revista de historia y ciencias sociales*, n° 47, pp. 75-104.

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

sería, paulatinamente, una actividad que adquiriría relevancia para abastecer el consumo interno.

En cuanto a la familia en cuestión, los Michel Torino, han sido estudiados previamente. Tanto desde historias de familias vinculadas a la vitivinicultura como desde perspectivas centradas en la historia de la región del Valle Calchaquí, se ha focalizado en las biografías y la adquisición de propiedades que posibilitaron el desarrollo de la actividad<sup>5</sup>. Los aportes provienen también desde la antropología, por un lado, se ha identificado a la familia como parte de la “oligarquía salteña” y un caso en el cual existió una flagrante contradicción por la puesta en funcionamiento de una empresa capitalista siguiendo un esquema de relaciones oligárquicas. Por otro, una de las bodegas de la familia fue también considerada para analizar las modificaciones registradas en la zona a partir de las décadas de 1980 y 1990 que afectaron particularmente a la misma, en tanto la inversión de capitales, en especial extranjeros, fomentó la obtención de otros tipos de vinos y cambios productivos. Procesos que se produjeron junto a la venta de bodegas y una mayor concentración del capital<sup>6</sup>.

La dimensión que aquí se recupera es central más no exclusivamente económica y para ello se parte del estudio de empresas. Las empresas han sido objeto de análisis en Argentina desde, por lo menos, la década del 60´ y no sólo para historiadores, sino también economistas y sociólogos<sup>7</sup>, lo que permite pensar en la amplitud de aristas que podrían contemplarse. Por lo mismo, es preciso aclarar que el estudio se enfoca en la historia de empresas familiares. La conceptualización de “*empresa familiar*” se aplica aquí desde una perspectiva amplia. Es decir, para definirla se corre de una concepción extendida particularmente en los economistas que toman como criterio de clasificación un porcentaje mayoritario de las acciones con derecho a voto en manos de una o varias

<sup>5</sup> Plaza Navamuel, Rodolfo Leandro (2007), “Génesis de la vitivinicultura salteña”, *Centro de Investigaciones Genealógicas de Salta. Publicación especial décimo aniversario*, n° 5, Editorial Milor. Ruiz Moreno, Julio (2009), *Un viaje por la historia de los Valles Calchaquíes: desde la entrada de los Incas hasta 2007*, Salta, Cartoon S.A.

<sup>6</sup> Hoops, Terry (2014), “Reflexiones sobre el estudio de “los de arriba”: poder y narrativa en una familia oligárquica argentina”, *Andes*, vol. 25. Vázquez, Estela y Aguilar, María Angela (2014), “Vinos y Estilos de vida. Transformaciones sociales en los Valles Calchaquíes”, en *XI Congreso Argentino de Antropología Social*, Rosario.

<sup>7</sup> Barbero, María Inés (1995), “Treinta años de estudios sobre la historia de empresas en la Argentina”, *Ciclos*, vol. V, n° 8, pp. 179-200.

familias<sup>8</sup>. Lo cual es un limitante puesto que, sobre todo en sus inicios, muchas de estas familias no participan en los mercados bursátiles. Se adopta más bien una concepción “clásica” desde la historia, identificando como empresa familiar a aquella en la que la propiedad y el control están fuertemente entrelazados. Si bien, algunos historiadores enfatizan la propiedad como categoría definitoria, se comparte que la disociación entre posesión y dirección es justamente propia de otras organizaciones empresariales y por lo mismo, se contempla una mayoritaria participación familiar en la propiedad como también en la gestión, es decir, en las decisiones diarias que se realizan respecto a la dirección del negocio<sup>9</sup>. A su vez, se entiende que esta empresa familiar, puede operar por momentos como un grupo familiar y/o familia empresaria<sup>10</sup>. La flexibilidad terminológica da cuenta de que estamos ante un proceso histórico y que la forma en que estas familias se organizan en diferentes momentos refleja nada más (y nada menos) estrategias económicas para asegurar ingresos crecientes a sus miembros.

“*Empresa familiar*” constituye una forma de organización preeminente durante la primera etapa de la revolución industrial e incluso en el período preindustrial<sup>11</sup>, por ello, es pertinente para el estudio de caso en una provincia que muy incipientemente comenzaba la producción de vinos de carácter industrial. Una breve aclaración sobre una cuestión ampliamente debatida entre historiadores y economistas y en la cual no se ahondará en este trabajo, aunque es una forma de organización propia de etapas tempranas de industrialización o previas, no implica que sea totalmente desplazada posteriormente ni que

---

<sup>8</sup> Fernández Pérez, Paloma (2003), “Reinstalando a la empresa familiar en la economía y la Historia económica. Una aproximación a debates teóricos recientes”, *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, n° 17, p. 46.

<sup>9</sup> Colli, Andrea (2003), *The History of Family Business, 1850 – 2000*, United Kingdom, Cambridge University Press, p. 9.

<sup>10</sup> Se define como “grupo familiar” a la “participación parcial o total en la propiedad de varias empresas jurídicamente independientes en las que se controla estratégicamente la dirección” y como “familia empresaria” a “familias con diverso grado de lazo de parentesco sanguíneo o espiritual que a lo largo de varias generaciones tienden a realizar inversiones productivas en distintos negocios en los que no necesariamente se controla ni propiedad ni gestión, con el objetivo de hacer perdurar los valores y la continuidad de dicha familia en el tiempo”. Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea (2015) (editoras), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*, Fundación BBVA, p. 19.

<sup>11</sup> Colli, Andrea, 2003, *Ob. Cit.*, p. 8.

*PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...*

pueda tomarse como un sinónimo de lento crecimiento, ineficiencia, y menor rentabilidad<sup>12</sup>.

Por otro lado, el indispensable análisis del comportamiento interno enfocado en estrategias y estructura, propiedad familiar, introducción de administradores profesionales, formación profesional, proceso de sucesión, entre otros, no puede ser atemporal, debe realizarse considerando que se desarrolla en entornos históricamente definidos y que existe una relación entre los mismos y el proceso empresarial, entornos con una dinámica económica, social y política que condiciona e incide en la organización interna<sup>13</sup>.

Entonces, este artículo recupera a la empresa familiar en la multiplicidad de factores que atravesaron su trayectoria, incluyendo la necesaria vinculación extrafamiliar con otros agentes económicos, políticos y sociales, relaciones que resultaron fundamentales para la misma<sup>14</sup>. El análisis de la experiencia de los Michel Torino trasciende a la familia y contribuye a observar las potencialidades del desarrollo empresarial y, concretamente, la producción vitivinícola en la provincia durante el período considerado.

### La familia

Para agilizar la lectura de los párrafos siguientes, se presentan los miembros del grupo Michel Torino que se incluyen en el análisis y las vinculaciones entre ellos. La primera generación que aquí se incorpora no es exclusivamente Michel Torino, son los Michel Tula. Miguel Michel e Isidora Tula, ambos vecinos de Molinos, formaron una numerosa familia, pudiendo rastrearse por lo menos nueve vástagos nacidos entre las décadas de 1830 y 1840<sup>15</sup>. De estos, se referirá a cuatro: Salvador, Salomón, Pedro y David quienes integran la generación

<sup>12</sup> Fernández Pérez, Paloma, 2003, *Ob. Cit.*, p. 53 y Colli, Andrea, 2003, *Ob.Cit.*, p. 9.

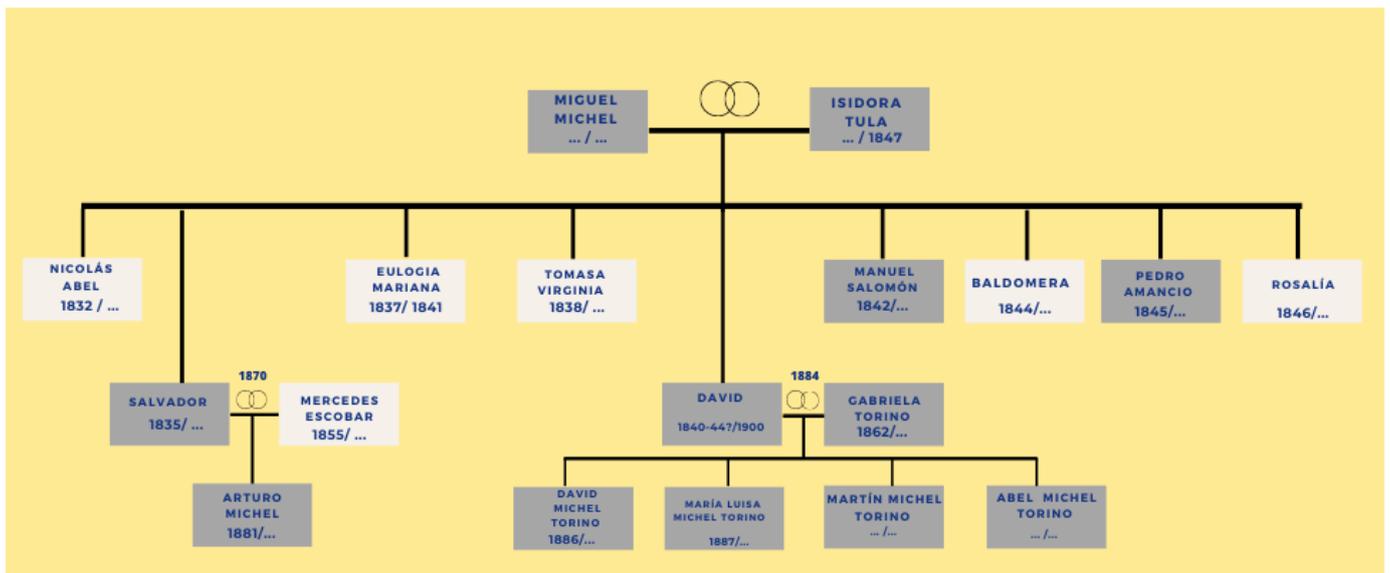
<sup>13</sup> Jones, Geoffrey y Rose, Mary B. (2012) (eds.), *Family Capitalism. Studies in Business History*, Routledge, pp. 8-9; Colli Andrea, 2003, *Ob. Cit.*, p. 25 y Fernández Pérez, Paloma, 2003, *Ob. Cit.*, p. 53.

<sup>14</sup> Se comparte con las propuestas relacionales el abordaje de lo social desde una mirada procesual, dinámica, relacional, que comprende a los individuos como inseparables de sus contextos temporo-espaciales. Para ampliar sobre el tema, consultar Emirbayer, Mustafa (2009), "Manifiesto en pro de una sociología relacional", *Revista CS*, n° 4, pp. 285-329.

<sup>15</sup> Family Search, Argentina, Salta, Registros Parroquiales 1634-1972.

familiar que se inicia en el negocio de la elaboración de vinos. Luego, el análisis seguirá con la segunda generación de vitivinicultores a partir de la descendencia de David Michel (Tula) (posteriormente se referirá a él sólo como David Michel porque no solían emplear el apellido materno) y Gabriela Torino, casados en 1884. De esta segunda generación interesa en especial uno de sus hijos, David Michel Torino y se realiza una breve mención a Arturo, hijo de Salvador. Finalmente, se considerará sólo la rama Michel Torino contemplando a David y sus hermanos, Martín, Abel y María Luisa.

Gráfico n° 1: Familia Michel- Michel Torino\*



**Fuente:** Elaboración propia. En gris se colorearon los familiares a los que se refiere en el artículo. En el caso de los hijos de Salvador y David Michel no se incluyeron otros para no hacer tan extensivo el gráfico. Los años de nacimiento y fallecimiento que no se pudieron hallar se colocaron en puntos suspensivos.

PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

## Los orígenes

La presencia de inmigrantes en las empresas que se fueron formando desde la segunda mitad del siglo XIX es una constante señalada por la bibliografía para diferentes espacios y actividades del país<sup>16</sup>. Más aún, se ha identificado que los principales grupos empresariales de fines de esa centuria e inicios del siglo XX estaban encabezados por extranjeros o hijos de los mismos como Bunge y Born o Tornquist para el caso de la región pampeana<sup>17</sup>, también eran inmigrantes los más grandes productores vitivinícolas mendocinos<sup>18</sup>.

La familia Michel Torino, iniciada por la unión de David Michel y Gabriela Torino, constituye otra de las familias compuestas a partir de matrimonios finiseculares que resultaron económicamente exitosos. Los orígenes geográficos no son del todo claros, sí de los Torino, siendo una familia perteneciente a la elite salteña (no de la primera línea), arribada a la provincia hacia el siglo XVIII y asentada, entre otros espacios, en el Valle Calchaquí. Michel, en cambio, es un apellido posterior y no se ha podido rastrear con precisión de dónde proviene, la bibliografía existente difiere al identificarla como una familia de raíces burguesas de origen vasco que habría llegado a la provincia norteña hacia fines del siglo XIX<sup>19</sup>, también se señaló que David Michel provenía del Alto Perú<sup>20</sup>. Los primeros Michel de los que se tienen referencias fueron ubicados en el censo nacional de 1869 en el Valle Calchaquí y figuran como de nacionalidad argentina, los de mayor edad habrían nacido en la segunda década de 1800. Por otro lado, los padres de David, Miguel e Isidora se identifican en las fuentes como argentinos.

<sup>16</sup> Bravo, María Cecilia y Campi, Daniel, 2000, *Ob. Cit.*, pp. 85 y 86. Mateu, Ana María (2013), "Balbino Arizu el Rey del Vino" y la inserción de su empresa en la economía vitivinícola de Mendoza (1883-1930)", *Anuario CEEED*, n° 5, pp. 17-19.

<sup>17</sup> Barbero, María Inés y Lluch, Andrea (2015), "El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo", en Fernández Pérez, Paloma y Lluch, Andrea, *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*, Fundación BBVA, pp. 223-224.

<sup>18</sup> Barrio, Patricia (2008), "El empresariado vitivinícola de la provincia de Mendoza (Argentina) a principios del siglo XX", *Historia Agraria*, n° 45, pp. 90-92.

<sup>19</sup> Hoops, Terry, 2014, *Ob. Cit.*, s/p

<sup>20</sup> Ruiz Moreno, Julio, 2009, *Ob. Cit.*, p. 124.

Podrían, no obstante, existir familiares en el Alto Perú<sup>21</sup>, por lo pronto no puede afirmarse que esta empresa familiar fuera iniciada por extranjeros.

Lo que sí es certero es que la producción vitivinícola no fue la primera apuesta económica de los Michel. Los hijos de Miguel: Salvador, David y Salomón, se inician en el negocio del comercio de ganado entre Salta, el Alto Perú y el Pacífico. Los dos primeros integran una sociedad “Michel hermanos” que operaba en Salta, Caracoles, Antofagasta y Atacama, la cual se disolvió en la década 1880<sup>22</sup>. Por su parte, Salomón figura en la década siguiente como uno de los despachantes de ganado hacia Atacama registrados en la Aduana nacional<sup>23</sup>. Finalmente, David y Salomón asentados en el Valle Calchaquí, conforman una nueva sociedad con Ángel Bravo vecino de Iquique con la razón social “Michel hnos. y Bravo” que se ocuparía del negocio del ganado vacuno. Por lo señalado en el contrato, se orientaban centralmente a la comercialización, adquiriendo animales de otros productores<sup>24</sup>.

El viraje desde la exportación ganadera a la producción vitivinícola no sería una experiencia única de los Michel, Wenceslao Plaza siguió un itinerario similar<sup>25</sup>. Por los registros documentales es Salvador el primero en invertir en la embrionaria agroindustria, sin dejar de hacerlo en otros negocios, posicionándose como el referente de un producto que comienza a destacarse en la provincia por su calidad<sup>26</sup>, realizado en su bodega de Animaná, departamento de San Carlos.

<sup>21</sup> Hilario Michel es un aviador en la mina Monserrat de Potosí. Archivo y Biblioteca Históricas de Salta (en adelante ABHS), Protocolos Notariales, escribano Córdova Juan Carlos, 1874, Prot. N° 444, carpeta n° 54, f. 130 A.

<sup>22</sup> ABHS, Hemeroteca, Diario La Reforma, 04/01/1882, versión digital, p. 4. Foto n° 0004. La participación de ellos dos en la comercialización de ganado vacuno con Chile se puede rastrear por lo menos desde la década de 1870. ABHS, Protocolos Notariales, escribano Villalba Pelayo, 1878, fs. 622 y 623.

<sup>23</sup> ABHS, Hemeroteca, Diario El Cívico, 12/01/1897, p. 4.

<sup>24</sup> ABHS, Protocolos Notariales, escribano Lavín Federico, 1893, f. 463 y 464.

<sup>25</sup> Pertenecía a una familia que, luego de la muerte de su padre, teniente coronel Remigio Plaza, atravesaba dificultades económicas. Se dedicaría primero a la exportación de ganado hacia Chile. En 1869 contrajo matrimonio con la hija de un bodeguero, Adelaida Moreno, a partir de entonces, plantó viñedos en Animaná e inauguró una de las bodegas más reconocidas de la época, La Perseverancia, la cual se mantuvo en la familia hasta 1930. Plaza se vinculó con la política local del Valle Calchaquí, de donde fue elector por el partido radical. Aspectos profundizados en la ponencia señalada al inicio. “Los señores del vino en Salta, fines del siglo XIX e inicios del siglo XX”, en *VII Jornadas Nacionales de Historia Social*, 4 al 7 de octubre, Córdoba, 2021.

<sup>26</sup> El periódico La Reforma identifica a los de Michel como “vinos superiores”, ABHS, *Ob. Cit.*, 19/04/1882, p. 02, foto n° 0094 y Plaza Navamuel refiriendo a la situación en la provincia señala

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

Es interesante su trayectoria, hacia fines del siglo XIX, la finca señalada con viñas y bodegas era la propiedad de mayor valor del departamento<sup>27</sup>, realiza asimismo varias inversiones en otras propiedades rurales de la provincia y se integra en círculos sociales y económicos de relevancia, será presidente de la comisión de “industriales” que promueve la participación de Salta en la exposición nacional<sup>28</sup> como también miembro de la provisoria Sociedad Rural Salteña<sup>29</sup>. No casualmente, el padrino de matrimonio de Salvador fue Ricardo Isasmendi perteneciente a una familia benemérita, encomendera y propietaria de una de las pocas denominadas haciendas de Salta<sup>30</sup>. En el mismo período su hermano, David, se incorpora de manera paralela y por su cuenta al negocio de vinos, como proveedor de una vinería ubicada en la capital provincial a la cual abastece con productos de su propiedad en Tolombón<sup>31</sup>. Ambos hermanos encauzaron relaciones familiares, especialmente, alianzas matrimoniales ventajosas, así contraen matrimonio con mujeres que integran familias propietarias de la región. Es más, entre la dote de Mercedes Escobar, esposa de Salvador, se encontraba la finca Animaná<sup>32</sup> que ya se reseñó como el lugar donde se elaboraban destacados vinos. Cuando David se une conyugalmente a Gabriela Torino, sus testigos pertenecían a familias asociadas a la producción de vinos como Urbano Frías y Jacobo Peñalva<sup>33</sup>.

A pesar de no existir una fuente que señale el origen de los capitales implementados para tal giro hacia la producción vitivinícola, ya existía un proceso inicial de acumulación en la familia Michel, que, por lo observado en la documentación, provendría fundamentalmente del comercio. La relevancia de las prácticas comerciales en la formación del capital inicial se registra también con claridad en algunos casos de otro espacio vitivinícola, Mendoza y se comparte

---

que “en una publicación de 1895 las mejores bodegas eran (entre otras) la de don Salvador Michel”, Plaza Navamuel, Rodolfo Leandro, *Ob. Cit.*, 2007, p. 63.

<sup>27</sup> Archivo Central del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta (en adelante ACPEPSa), Catastro territorial, 1899-1902, San Carlos, f. 48.

<sup>28</sup> ABHS, Hemeroteca, Diario El Cívico, 05/01/1898, versión digital, n° 0012.

<sup>29</sup> ABHS, Hemeroteca, Diario El Cívico, 04/03/1898, versión digital, n° 0160

<sup>30</sup> Mata, Sara, 2005, *Ob. Cit.*, pp. 195, 229-233. El casamiento se llevó a cabo en 1870, ver Family Search, Salta, registros parroquiales 1634-1972, Acta de matrimonio de Salvador Michel y Mercedes Escobar, f. 51.

<sup>31</sup> ABHS, Hemeroteca, Diario El Cívico, 12/08/1898, versión digital, n° 0432.

<sup>32</sup> ABHS, Juzgado de 1° Instancia, Testamento de Salvador Michel, 1908, f. 591 R.

<sup>33</sup> Family Search, registros parroquiales de Salta 1634-1972, Acta de matrimonio de David Michel y Gabriela Torino, 1884, f. 51.

con éstos que no sería una incorporación “desde abajo”, es decir, un contratista o labrador que logró acceder a la propiedad de la viña y elaboración del vino<sup>34</sup>, sino, una traslación más bien horizontal como parte de una estrategia, primero de diversificación económica que luego resultaría en el reemplazo de una actividad (comercio ganadero) por otra (vitivinicultura).

### La frustrada experiencia vitivinícola: Michel hermanos y Ritzer

Es interesante constatar que de la primera sociedad familiar dedicada a la producción de vinos que se tiene registro no participó David, el que luego se convertiría, particularmente a partir de sus hijos, en el principal referente familiar. Fueron Salvador, Pedro y Salomón los que constituyeron junto a Roberto Ritzer la sociedad “Michel hermanos y Ritzer” en 1896. La misma se dedicaría a la comercialización de vinos además de otros frutos del país y artículos de almacén. Por lo que se señala en el abultado expediente del juicio de disolución, el principal producto era el vitivinícola<sup>35</sup>.

La escueta descripción de los bienes que poseía la empresa al momento de su liquidación permite inferir un procesamiento bastante artesanal de la materia vínica con algunas innovaciones tecnológicas y elementos que dan cuenta de ciertas prácticas científicas para mejorar el producto. Se pueden mencionar entre ellos la bomba para trasegar, herramientas para obtener muestras del producto elaborado, frasquitos de cristal y otra bomba (tal vez empleada en la extracción de agua, no se aclara). A su vez, se incorporan recipientes de madera, como pipones, bordalesas y barriles de algarrobo, implementados para la elaboración, guarda y traslado del vino<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Beatriz Bragoni analiza a Miguel Escorihuela Gascón, inmigrante español que inicia su recorrido incorporándose en un almacén de ramos generales, contrae un matrimonio conveniente, adquiere su propio almacén y un negocio de estaqueo de cueros. Finalmente, compra una bodega en asociación con su cuñado. Ver Bragoni, Beatriz (2002), “El estímulo del mercado en la transformación empresaria. Consideraciones a raíz del negocio vitivinícola en Mendoza, 1880-1940”, en Jumar, Fernando (ed.), *Empresas y empresarios rurales en la Argentina del siglo XVIII al XX*, Universidad Argentina de la Empresa, pp. 106-107.

<sup>35</sup> ABHS, Juzgado de Primera Instancia, juicio de disolución de la sociedad Michel Hermanos y Ritzer, 1897.

<sup>36</sup> Se señala que los envases de madera eran fundamentales para la buena conservación del vino, la madera más apta era el roble, más costosa en tanto era traída de Europa y Estados Unidos. Ver Richard-Jorba, Rodolfo y Pérez, Eduardo (1994), “El proceso de modernización de la bodega mendocina (1860-1915)”, *Ciclos*, Año IV, vol. IV, n° 7, p. 123.

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

La inversión en un conjunto básico de maquinarias y utensilios no puede explicarse como un atributo propio de la empresa por su carácter familiar, perspectiva que, como se mencionó, ha sido ampliamente cuestionada sino, probablemente, por la situación generalizada de la actividad vitivinícola en la provincia de Salta. Las decisiones de innovación tecnológica de esta familia empresaria no estaban exentas de las condiciones que pudieran existir en el entorno, ello no refiere exclusivamente a lo económico, aunque sin dudas, las posibilidades de acceso a fuentes de financiamiento son relevantes. También lo son las experiencias de otros productores, el conocimiento sobre el empleo de esas innovaciones y la capacidad de adaptarlas al medio en el que se utilizan. Además de los incentivos que pudieran existir desde el Estado en sus diferentes niveles de administración para promover la actividad, aspectos sobre los cuales Salta todavía se mantenía rezagada.

En ese sentido, parece oportuno mencionar que en Mendoza desde fines del siglo XIX se registró una clara intervención estatal en pos de promover la vitivinicultura. Se destaca la entrega de tierras fiscales para la construcción de vías férreas, exención impositiva para los terrenos cultivados con vid y la formación de saberes profesionales orientados hacia la vid y su procesamiento<sup>37</sup>. Durante el mismo periodo, comienzan a registrarse importantes modificaciones en el proceso productivo, a partir de cambios en la infraestructura de las bodegas y la introducción de equipos importados como filtros, alambiques y prensas<sup>38</sup>. En los años siguientes, se intensifica la modernización y tecnificación de las bodegas mediante la construcción de nuevos edificios, equipos refrigerantes, pasteurizadores y extensión del empleo de la energía hidráulica y térmica<sup>39</sup>. No podrían desconocerse las diferencias que presentaban ambas provincias respecto a la relevancia de la actividad en sus economías y su posicionamiento en el conjunto nacional de productores véricos, mientras en 1895 las empresas que existían en Mendoza computaban más de quince millones de pesos invertidos, las de Salta representaban un 5% de ese valor, a la vez, la provincia cuyana

<sup>37</sup> Richard-Jorba, Rodolfo, 1998, *Ob. Cit.*, pp. 222-237. Rodríguez Vázquez, Florencia y Barrio Manzanares, Patricia Elena (2014), "Agencias estatales, técnicos y economía vitivinícola en Mendoza (Argentina): el caso de Leopoldo Suárez (1905-1923)", *Estudios del ISHiR*, 10, pp. 80-109.

<sup>38</sup> Esta nueva etapa productiva se vio favorecida por la extensión del ferrocarril y la presencia en Mendoza de inmigrantes europeos que poseían una cultura de la vid y el vino, vinculados con importadores de equipos técnicos.

<sup>39</sup> Richard- Jorba, Rodolfo y Pérez, Eduardo, 1994, *Ob. Cit.*, p. 127.

concentraba casi el 50% de la producción total de vinos del país, mientras la norteña aunque tercera en el podio, contribuía sólo con un 2%<sup>40</sup>.

La trascendencia de estos párrafos radica, además de la modernización, en la calidad del producto elaborado en un particular contexto de producción. Detalle no menor en tanto la deficiencia en el tipo producido incidió en la pervivencia de la empresa ya que fue, entre otras cuestiones, uno de los detonantes de la disolución societaria. Vinos avinagrados, malos y variedades blancas teñidas por la insuficiente limpieza de los envases, son algunas de las fallas del vino que era provisto por Salvador Michel. Ritzer, quien evidentemente tenía un conocimiento más específico del proceso, señalaba como causas de estos problemas la mala conservación de las bordalesas, vasijas y barriles y la preparación química del producto, ante las cuales, mediante mezclas y procedimientos que no puntualiza, se pudieron salvar algunas partidas, pero otras fueron devueltas al no poder ser consumidas por su defectuosa calidad<sup>41</sup>.

Un aspecto que llama la atención y también debatido respecto a esta forma de organización es cómo se financia la empresa. En la provincia se observa en el último tercio del siglo XIX la formación de las primeras instituciones bancarias, de acuerdo al censo nacional de 1895 las que operaban en ese momento eran el Banco de la Nación Argentina, el Banco Hipotecario Nacional y el Banco de la Provincia de Salta. Sin embargo, en el balance de la sociedad figuran como únicos acreedores Salvador Michel, Peña y cía., Abraham Carreras y Ritzer y cía. Parte de la deuda con Salvador era por la cancelación de otros créditos tomados con particulares, como Lardies hnos., Palau, Torres y cía. y L. Dousset, entre otros<sup>42</sup>.

La relevancia del crédito informal a pesar de la existencia de instituciones crediticias formales nos remite nuevamente a la importancia que tuvieron las vinculaciones familiares y las redes personales en la dotación de capital (e

---

<sup>40</sup> Segundo Censo de la República Argentina, 10 de mayo de 1895, taller Tipográfico de la Penitenciaría Nacional, tomo III, 1ª Parte, 1898, pp. 130 y 131.

<sup>41</sup> ABHS, Juzgado de Primera Instancia, juicio de disolución de la sociedad Michel Hermanos y Ritzer, 1897, fs. 99-103. En los alegatos el apoderado de Salvador rechaza estas acusaciones, señalando que eran justamente *“los mejores vinos que tenía la casa y que mediante mezclas con ellos, obteniase la salida o expendio de otros que eran malos”*. F271 R. Interesaba retomar esa cita porque los otros vinos eran provistos por bodegas también locales, con lo cual fueran de Salvador o no, había un problema en la calidad de los vinos salteños.

<sup>42</sup> ABHS, Juzgado de Primera Instancia, juicio de disolución de la sociedad Michel Hermanos y Ritzer, 1897, f. 69 y 137.

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

información)<sup>43</sup>. Está claro que quien encara la gestión para obtener tales capitales es Salvador Michel, recuérdese que ha establecido lazos con miembros del sector destacado de la provincia, a partir de su participación en la comisión de Industriales y como miembro de la Sociedad Rural Salteña, además de consolidar relaciones personales. La multiplicidad de actividades económicas que éste desarrolla posibilita extender el radio de acción de aquellos lazos. Por ejemplo, en el año 1894 había constituido una sociedad mercantil de capital e industria con Bernardo Peña, uno de los acreedores de Michel hermanos y Ritzer<sup>44</sup>. Así, este sería otro caso de una empresa que se constituye sin apoyo directo del Estado provincial, formando el capital inicial con los aportes de dos de los socios provenientes, fundamentalmente, del negocio de comercialización del ganado y préstamos de particulares.

No obstante, una muy reciente consulta a documentación del Archivo Intermedio del Archivo General de la Nación permitió revisar tal afirmación. Salvador prontamente aprovecha los beneficios del sistema crediticio formal mediante una modalidad muy extendida para acceder a créditos a corto plazo de montos no muy elevados, el descuento de letras. Y también tendrá una llegada de primera mano al conocimiento de las facilidades crediticias que podían existir desde el Banco de la Nación al incorporarse en el año de la fundación de la sociedad que venimos analizando como integrante del Consejo del banco<sup>45</sup>.

La sociedad Michel hnos. y Ritzer se disuelve en 1897, es decir, a sólo un año de su puesta en funcionamiento. Tan corta duración, impensada para los propios integrantes, amerita referir a algunos de los problemas de la empresa. Si bien, como se señaló en párrafos precedentes, la calidad era uno de ellos, incidieron otros. Para identificarlos, se requiere indagar sobre aspectos centrales de la organización interna.

<sup>43</sup> Fernández Pérez, Paloma, 2003, *Ob. Cit.*, p. 61.

<sup>44</sup> ABHS, Protocolos Notariales, escribano Lavín Federico, 1894, f. 86 A

<sup>45</sup> Archivo General de la Nación (en adelante AGN), Archivo Intermedio, correspondencia del Banco de la Nación Argentina, sucursal Salta, 1894, f. 168 y 1896, s/f. Bragoni observa unos inicios similares en la trayectoria de Escorihuela en Mendoza, quien también se incorpora a las finanzas oficiales, como miembro del directorio del Banco Provincia y como deudor de créditos comerciales de la misma institución. Esto remite a un tema más amplio que se pretende profundizar en futuros trabajos sobre los orígenes de los capitales para el complejo vitivinícola en general y que también ha sido objeto de estudio y debate para el caso mendocino. Ver Bragoni, Beatriz, 2002, *Ob. Cit.*, p. 108; Collado, Patricia (2006), "Desarrollo vitivinícola en Mendoza- Argentina. Apuntes sobre su origen", *Trabajo y Sociedad*, vol. VII, n° 8, pp. 10-12; Richard- Jorba, Rodolfo, 1998, *Ob. Cit.*, pp. 161-209, entre otros.

De acuerdo al contrato de constitución estaban perfectamente estipuladas cuestiones tales como la organización, administración, derechos y obligaciones de la empresa y de cada socio. Las funciones se asociaban estrechamente a la incorporación que cada uno de ellos realiza. Así, se distinguía como socios comanditarios a Salvador y Salomón quienes aportarían un capital líquido de \$18.000<sup>46</sup>, realizando el segundo el aporte más significativo. Además, el primero integraría su vinería y se comprometía a abastecerla con los vinos que producía en Animaná, vendiéndolos a la sociedad. Aquí se hace relevante Ritzer, pues termina de preparar los vinos, con la responsabilidad de elaborar un tipo que no emplee en la mezcla otro elemento que no fuera el mosto de uva pura<sup>47</sup>. A su vez, se encargaba de llevar los libros de contabilidad de la empresa, debiendo presentar balances anuales. Pedro se ocupaba de la comercialización (en algunas compras también intervendría Ritzer), la caja diaria y la correspondencia. Estos últimos se identificaban como socios “administradores”.

Como un negocio familiar, propiedad y gestión estaban muy imbricadas. A Ritzer se le reconoce una especie de sueldo, en tanto podría usar de \$100 a \$150 mensuales, cuyo monto podía elevarse si prosperaba la casa, con lo cual parecería estar orientado a la gestión recibiendo una contribución salarial. Sin embargo, se aclara también que, como socio, participaba del reparto de utilidades junto a los hermanos Michel y de las mismas descontarían las extracciones mensuales realizadas.

El capital social aportado no podía ser extraído por ninguno de los socios bajo ningún concepto, salvo acuerdo de todos ellos y debería hacerse efectivo al elevar el contrato como escritura pública. Para los gastos, proporcionarían los fondos de los socios, a los cuales se les reconocería ese dinero más un interés<sup>48</sup>. Sobre todas estas estipulaciones giraron las denuncias y contradenuncias que realizaron los socios y que derivaron en el fin del contrato. En última instancia todos admiten

---

<sup>46</sup> Si bien la fuente no aclara la unidad monetaria, en el año al que refiere el feble boliviano había sido desplazado por la moneda nacional, por lo cual de aquí en adelante los valores se expresan en esa unidad.

<sup>47</sup> El énfasis en la pureza del producto, debe contextualizarse en el marco normativo nacional. En 1893 se había sancionado la primera Ley de Vinos, distinguía a las bebidas vínicas en genuinas y no genuinas. Las primeras eran el vino natural. Las segundas no estaban prohibidas, pero, debería aclararse su condición en el etiquetado y garantizar que no afectaran la salud. Ver Barrio de Villanueva, Patricia (2007), “En busca del vino genuino. Origen y consecuencias de la Ley Nacional de Vinos de 1904”, *Mundo Agrario. Revista de estudios rurales*, vol. 8, n° 15, pp. 4-5.

<sup>48</sup> ABHS, Juzgado de Primera Instancia, juicio de disolución de la sociedad Michel Hermanos y Ritzer, 1897, fs. 1-14.

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

irregularidades y la justificación de no haberlas señalado oportunamente eran *“las estrechas vinculaciones entre don Salvador Michel y los señores Pedro y Salomón Michel, el aprecio y respeto que esas mismas vinculaciones determinan”*<sup>49</sup>. La relación familiar había limitado, según estas palabras, un accionar previo respecto a los conflictos que luego se denuncian. Uno de ellos refiere a los gastos y deudas de los socios. El apoderado de Salvador y Ritzer reclama para el primero más de \$8.000 en concepto de suministros de vinos, efectivo, vasijas no devueltas y cancelación de préstamos. Rechaza el permanente reclamo de Pedro y Salomón de haber vendido más cargas que las establecidas por contrato y el mal estado del producto vínico<sup>50</sup>. Finalmente, cuestiona la negativa de sus hermanos respecto al dinero que debe pagársele a Ritzer por haber contratado un contador para llevar los libros de la administración, señalando que *“tenía la facultad de ejercer ese nombramiento, resulta evidente de su carácter de socio administrador”*<sup>51</sup>.

Por su parte, Pedro y Salomón objetan que Salvador no ha completado el aporte societario y realizó mayores extracciones de dinero que las correspondientes, fuera por error o falta de control del administrador, Ritzer, a quien también denunciaban por llevar mal la contabilidad del negocio y ocupar la parte de arriba de la vinería con su familia sin pagar el correspondiente alquiler<sup>52</sup>. Desconociendo que Pedro también se había integrado como administrador, lamentan que *“bajo la inteligente dirección de este (Ritzer), (la sociedad) perdió en once meses de vida activa y dieciocho de liquidación parte del capital social e íntegramente el trabajo de industriales”*<sup>53</sup>.

Parece no ser este un ejemplo de ninguno de los dos problemas de agencia que pueden registrarse en las empresas familiares. Se encuentra ausente el clásico enfrentamiento entre propietarios y administradores o entre accionistas mayoritarios versus minoritarios<sup>54</sup>. Por un lado, las denuncias cruzadas dan

<sup>49</sup> ABHS, Juzgado de Primera Instancia, juicio de disolución de la sociedad Michel Hermanos y Ritzer, 1897, f. 265 A.

<sup>50</sup> ABHS Juzgado de Primera Instancia, juicio de disolución de la sociedad Michel Hermanos y Ritzer, 1897, f. 265 R.

<sup>51</sup> ABHS, Juzgado de Primera Instancia, juicio de disolución de la sociedad Michel Hermanos y Ritzer, 1897, f. 272 R

<sup>52</sup> ABHS, Juzgado de Primera Instancia, juicio de disolución de la sociedad Michel Hermanos y Ritzer, 1897, fs. 282 y 283, 289.

<sup>53</sup> ABHS, Juzgado de Primera Instancia, juicio de disolución de la sociedad Michel Hermanos y Ritzer, 1897, f. 322.

<sup>54</sup> Para profundizar sobre estos dos tipos de conflictos, revisar Kobrak, Christopher y Bunkanwanicha, Pramuan (2014), “Finance and Family-ness. A historical overview of Assessing

cuenta de conflictos que enfrentan a uno de los socios comanditarios y uno de los socios administradores a los otros dos. Por el otro, si bien no todos contribuyen con el mismo capital social, se considera que el aporte de cada uno es equitativo porque las utilidades se dividirían en partes iguales entre los cuatro<sup>55</sup>.

Evidencian ser más bien fallas en el gobierno corporativo de la empresa las que estarían actuando. Un buen gobierno corporativo es central en cualquier tipo de emprendimiento empresarial, puesto que implica *“la configuración de mecanismos de control que intentan limitar problemas derivados de posibles conflictos de intereses entre los distintos participantes de la firma”*<sup>56</sup>. Las relaciones humanas de por sí son complejas, y en este tipo de organización en el que familia, propiedad y empresa se encuentran permanentemente entrelazadas, se solapan la administración corporativa y el funcionamiento familiar. Por ello, se insiste en la necesidad de un gobierno familiar, entendiéndolo como *“instituciones y mecanismos cuya meta es ordenar las relaciones que se dan en el contexto familiar y entre la familia y la empresa. Estos mecanismos pueden ser tanto formales como informales y variar a lo largo del tiempo”*<sup>57</sup>.

De esta manera, existen ciertos principios que deberían estar incorporados a la dinámica del funcionamiento diario para aminorar los obstáculos de la empresa, tales como comunicar a todos los miembros de la familia los objetivos, valores y misiones para el emprendimiento familiar, mantener a estos mismos siempre informados sobre los logros y desafíos empresariales, avisar toda decisión o cambio de regla que pudiera afectar las funciones, utilidades o cualquier otro aspecto que los vincule con la empresa, desarrollar canales de comunicación, permitir que la familia tome decisiones de manera conjunta y generar una estructura de gobierno<sup>58</sup>.

Pocos de estos principios se encuentran operativos en la sociedad Michel hnos. y Ritzer. No existe, por lo menos en el expediente judicial, mención a algún tipo de órgano colectivo o instancia que permitiera estructurar el funcionamiento, toma de decisiones y control de la empresa una vez que estuvo en actividad.

---

the Economics of Kinship”, en Colli, Andrea y Fernández Pérez, Paloma *The endurance of Family Businesses, a Global Overview*, Cambridge University Press, p. 187.

<sup>55</sup> ABHS, 1897, *Ob. Cit.*, f. 13.

<sup>56</sup> Sarbah, Alfred y Xiao, Wen (2015), “Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses”, *Open Journal of Business and Management*, pp. 44-45.

<sup>57</sup> Sarbah, Alfred y Xiao, Wen, 2015, *Ob. Cit.*, p. 48.

<sup>58</sup> Sarbah, Alfred y Xiao, Wen, 2015, *Ob. Cit.*, pp. 47-48.

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

Se evidencia ausencia de consenso general en cuestiones cruciales, como ser la contratación de un contador, las partidas de algunas cargas de vino y el uso de habitaciones del establecimiento por parte de la familia de Ritzer. Si bien, sí existió una comunicación plasmada en las copias de las cartas que se incorporan en el expediente, por el reclamo de algunos socios, no todas las acciones realizadas fueron oportunamente comunicadas<sup>59</sup>.

El problema de fallas en el gobierno corporativo y familiar que aquí se señala se vincula directamente con el objetivo central de cualquier empresa, generar beneficios económicos<sup>60</sup>. Identificar la existencia o no de tales beneficios en este caso no es tan sencillo de interpretar a partir de los registros contables de los que se tiene conocimiento, los incorporados en el juicio de disolución. Puede decirse que el capital social con el que se conformó (\$18.000) no es una cifra despreciable. Como punto de referencia, vale apuntar que Balbino Arizu quien se consolidaría como un destacado bodeguero mendocino había iniciado en 1888 la firma "Arizu y cía." con un capital de \$5.000<sup>61</sup>. En el año de funcionamiento sí existieron utilidades para la compañía<sup>62</sup>, sin embargo, al practicarse el balance de la misma el resultado es deficitario. La cuestión que llama la atención es que la fecha del balance es de julio de 1898, y los números de

<sup>59</sup> Situándonos en la provincia de Salta hacia fines del siglo XIX, puede esperarse que la sociedad Michel hnos. y Ritzer no contara con una estructura organizada en asambleas, consejos, junta directiva y junta asesora. Incluso que los canales de comunicación y decisión fueran más bien laxos (tanto en el tiempo como en la forma). No obstante, como se advierte, las prácticas del buen gobierno podrían plasmarse de manera tanto formal como informal y variar en el tiempo, pero debían existir. El nivel de detalle en la descripción de las funciones de cada socio en el contrato, confirman que fue una preocupación en ese momento.

<sup>60</sup> Cuan extensiva era esta problemática en las empresas familiares de ese período en la región es un interrogante que, por ahora, quedará abierto. Hay un caso, por lo menos, que imposibilita la generalización, el de la firma azucarera Avellaneda y Terán. Registrada desde 1877, presenta por lo menos desde 1907, un complejo gobierno con instancias formales de reunión, decisión y comunicación y perduró con una "acceptable performance" hasta mediados del siglo XX. Ver Moyano, Daniel (2011), "Empresa y familia en la agroindustria azucarera tucumana: el caso de la firma "Avellaneda & Terán" (1907-1949)", *História econômica & história de empresas*, XIV, pp. 73 - 126.

<sup>61</sup> Mateu, Ana María, 2013, *Ob. Cit.*, p. 24. Estos montos están expresados en m/n, la cual comenzó a devaluarse desde antes de la crisis de 1890. Tomando los valores de ambos años en \$oro daría una diferencia menor, pero igualmente considerable de \$oro 2703.

<sup>62</sup> Por la falta de datos, se consideraron sólo las utilidades brutas de la vinería, es decir, la diferencia entre los ingresos por ventas de vinos y egresos para la producción o adquisición de los mismos. Para los vinos comunes el margen porcentual de la utilidad bruta sería de 17.71% mientras para los especiales, sería de un 10.74%, ambos márgenes aceptables.

los activos son muy diferentes (inferiores) a los del inventario de febrero de 1897, lo cual podría explicarse por el remate que se realizó en el intermedio (abril de 1897), pero restando a los valores del inventario el resultado de lo vendido en esa oportunidad, los números tampoco coinciden con el balance final.

Tales incongruencias que son identificadas también en el juicio por los socios y el perito contador, dan cuenta que la administración de la contabilidad, constituye otro aspecto fundamental que aquí no funcionó correctamente. La transparencia financiera explicada por la existencia de registros financieros periódicos, informes de pérdidas y ganancias y una contabilidad diaria correctamente realizada, entre otros, se encuentra ausente y a ello se le suma la deficiente administración de los valores económicos tanto por una excesiva extracción de recursos para soportar gastos personales como por la mezcla de los activos de la empresa con los de la familia<sup>63</sup>.

Esta experiencia familiar terminó frustrada, sin embargo, Salvador y Salomón seguirían participando en la producción y comercialización de vinos. Más aún, una figura que muy al pasar se menciona como proveedor para la vinería, David Michel, constituiría una nueva empresa familiar en la nave insignia de los Michel y, a partir de su hijo, de los Michel Torino.

## La nueva sociedad: Michel y compañía

David Michel inicia en la actividad vitivinícola a partir de la compra de la finca El Puerto en 1894<sup>64</sup> y fallece pocos años después, en 1900. La documentación existente no permite precisar cómo se organizó el negocio familiar por esos años, si la producción vitivinícola se realizó mediante una sociedad formal entre David, sus hermanos, conocidos o sus herederos; tampoco qué sucedió a su muerte. Pero sí que la actividad continuó y se consolidó como la principal inversión familiar a partir de su hijo David Michel Torino.

---

<sup>63</sup> Dos problemas que se señalan como característicos de este tipo de empresas. Ver: Gómez Betancourt, Gonzalo Eduardo; Betancourt Ramírez, José Bernardo; Lagos Cortés, Diógenes; Aparicio Castillo, Ricardo (2016), "Influencia de las prácticas del gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad y armonía de empresas familiares", *revista EAN*, Bogotá, p.162. Jones Jeffrey y Rose, Mary, *Family Capitalism*, 2012, *Ob. Cit.*, p. 4.

<sup>64</sup> Plaza Navamuel, Rodolfo Leandro, 2007, *Ob. Cit.*, 89.

*PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...*

En 1913 se disuelve la sociedad Michel y Ortiz, la misma estaba integrada por Arturo Michel (hijo de Salvador) y Víctor Ortiz quien mantenía vinculaciones con la familia Isasmendi que contaba con viñedos en Molinos<sup>65</sup>. El objetivo de esta unión era operar en el comercio en general, pero, en especial, en la compra y venta de vinos. Al finalizar el contrato, David adquiere el activo, pasivo y las instalaciones de la compañía e integra en 1914 una nueva, bajo propiedad exclusiva de los Michel.

Esta sociedad presenta diferencias significativas con la anterior constituida por sus tíos. El capital social es aportado íntegramente por David, con lo cual el socio fundador es también el único propietario. Si bien Arturo, su primo, se incorpora como “socio industrial”, parece limitarse a la gestión o administración de la parte comercial, en tanto sus obligaciones eran atender el depósito de vinos en Salta capital, operar la venta de los mismos y encargarse de otras gestiones sociales. Por tal función percibiría un sueldo mensual y no se señala otra retribución.

Serían Gabriela Torino de Michel y sus hijos los que se encargarían de la producción vítica, abocándose a abastecer a la sociedad. Para evitar los señalados problemas del preparado y transporte del producto previo a su fraccionamiento, el propio David se ocuparía de acondicionar las vasijas, llenarlas y transportarlas, gasto que correría a cuenta de la sociedad. Con lo cual, si bien su madre y hermanos no se incorporan como socios, es evidente que participan en la empresa al quedar integrada dentro del espacio familiar toda la cadena productiva desde la vendimia hasta la comercialización del producto final<sup>66</sup>.

“Gigantes ocultas” es el concepto empleado para referir a las mujeres en el negocio familiar<sup>67</sup>. La agencia de Gabriela Michel Torino es un ejemplo más que confirma tal relevancia, aporta a la empresa el producto fundamental de su sustentamiento, el vino, y no lo hace circunscribiéndose a su accionar como esposa heredera del difunto fundador del emprendimiento familiar, se ocupa de expandirlo. Es a instancias de su gestión, realizando ella misma la compra, que se adquiere la finca El Recreo, situada en Cafayate. Esta valiosa propiedad vitivinícola contaba entonces con vasijas de madera y maquinarias importadas,

<sup>65</sup> Datos aportados por la Dra. Sara Mata.

<sup>66</sup> ABHS, protocolos notariales, escribano Aranda Pedro, 1914, f. 439 a 440.

<sup>67</sup> Blondel, Christine with collaboration of Marina Niforos (2014), “The women of Family Business”, en Colli, Andrea y Fernández Pérez, Paloma, *Ob. Cit.*, p. 203.

entre ellas, moledoras que ya empleaban energía térmica<sup>68</sup>. La finca se convertiría en la sede residencial familiar, siendo una pieza del gran complejo productivo de los Michel Torino en el departamento más próspero del Valle Calchaquí, Cafayate<sup>69</sup>. Se empleó el término “complejo” porque será también Gabriela la que incorporó a la primera bodega familiar El Puerto, otras fincas como San José y el Buen Pastor que junto a El Recreo integran el espacio destinado fundamentalmente a la producción de la vid y el vino alcanzando una extensión de 250.000 hectáreas<sup>70</sup>.

Por otro lado, es esta misma mujer la que aporta un capital fundamental al constituirse como deudora del Banco Hipotecario Nacional en el año 1910 por un préstamo de \$120.000. Es así que lejos de contribuir sólo con aquellas virtudes que tradicionalmente podrían asociarse al rol femenino, como apoyo subalterno para sus maridos o hijos empresarios, ocuparse de la armonía familiar, fomentar el desarrollo del capital social, cultural y simbólico, aportes que hoy también son destacados<sup>71</sup>, opera en aspectos fundamentales para el funcionamiento y expansión del negocio familiar.

David Michel Torino fundador de la sociedad, único socio propietario, intermediario entre la producción y comercialización, es la cabeza visible de la empresa, posición que parece no cuestionarse entre los herederos y se ratifica cuando luego del deceso de su madre en 1916 adquiere un rol de mayor preeminencia dentro del grupo empresarial, más allá de la actividad vitivinícola. El pasaje transgeneracional puede ser un importante motivo de conflictos en las empresas familiares, entre otros, por la elección de un heredero entre los posibles candidatos (familiares o no), la adecuada preparación del mismo, la administración de la riqueza empresarial y familiar y la reasignación de tareas<sup>72</sup>. En este caso, tales obstáculos evidencian sortearse mediante una serie de decisiones, en primer lugar, aunque no se han hallado registros de una planificación en la sucesión, la misma se orienta hacia la persona de David al constituirse en el nexo fundamental

<sup>68</sup> Plaza Navamuel, Rodolfo Leandro, 2007, *Ob. Cit.*, p. 80.

<sup>69</sup> El predio se había adquirido en 1911 a un valor de \$266.000. En el catastro territorial de 1913 existen sólo dos bienes de mayor valuación en la provincia. Aunque la fuente no incluye a todos los departamentos, sin dudas es notorio el lugar en el que se posiciona. ABHS, La Opinión, 22/03/1911, n°139. ACPEPSa, Catastro territorial, años 1909 a 1913, varios fs.

<sup>70</sup> Plaza Navamuel, Rodolfo Leandro, 2007, *Ob. Cit.*, p. 89.

<sup>71</sup> Blondel Christine with collaboration of Marina Niforos, 2014, *Ob. Cit.*, p. 203.

<sup>72</sup> Avellán Herrera, Viviana y Hernández Junco, Varna (2021), “Caracterización del proceso de relevo generacional en empresas familiares de países sudamericanos”, *Entreciencias*, vol. 9, n° 23.

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

entre la producción vitivinícola realizada por su madre y hermanos y la puesta a punto y comercialización encarada desde la firma que él preside como exclusivo socio capitalista, Michel y cía. La muerte de la última representante de la primera generación, dará lugar a que asuma plenamente las responsabilidades de la empresa en todas sus etapas y de la familia en sus actuaciones empresariales y gestiones públicas, tal es así que sus hermanos lo nombran apoderado para que los represente en el inicio del juicio sucesorio de Gabriela, y solicite un préstamo al Banco Hipotecario Nacional<sup>73</sup>.

A su vez, David como su tío Salvador, comprende la relevancia de las reglas no escritas para fortalecer el posicionamiento de la empresa en el ámbito local y extraprovincial, así, cuando se radica en Buenos Aires para cursar la universidad (estudios que no completó) forma parte del Club de salteños junto a hombres de apellidos destacados como Uriburu, Patrón Costas, Dávalos, Güemes, Saravia y Solá, entre otros<sup>74</sup>. Y será presidente de la Bolsa de Comercio de Salta por varios años. Además, participa muy activamente de la vida política y cultural de la provincia, integrando como uno de los vocales la Comisión Directiva de la Unión Provincial, partido de tendencia conservadora. Luego, con el arribo del radicalismo al poder nacional, será el fundador y director del periódico familiar "El Cívico Intransigente" y se afiliará al partido Radical provincial con una fortísima gravitación dentro del mismo<sup>75</sup>.

Así, los Michel Torino en el transcurso de dos generaciones logran convertir al negocio vitivinícola iniciado a fines del siglo XIX en la finca El Puerto en una empresa familiar que ingresaba en una nueva fase de expansión. La actividad que a título personal había encarado David Michel, ahora es realizada por una sociedad en la que participan formalmente dos primos y que luego, a partir de la sociedad Michel Torino hnos., se limitará al grupo familiar más cercano.

La relevancia de la empresa en la vitivinicultura salteña era entonces evidente, en el año 1928, la sociedad Michel y Compañía durante el segundo semestre realiza el mayor aporte en concepto del impuesto de vinos en Cafayate, representando en esos meses casi el 40% de la recaudación total por ese rubro en el departamento del Valle Calchaquí<sup>76</sup>. Dos años antes se había incorporado

<sup>73</sup> ABHS, Protocolos Notariales, escribano Aranda Pedro, 1925, fs. 1695-1703.

<sup>74</sup> ABHS, Diario el Tiempo, 1908, 16 de octubre, n° 155.

<sup>75</sup> Figueroa, Fernando (1980), *Diccionario biográfico de Salteños*, EUCASA, Salta, p. 195.

<sup>76</sup> ACPEPSa, recaudación de rentas generales, ingresos por Impuesto al vino, Cafayate, 1928, varios fs.

a los bienes raíces vitivinícolas la que sería su pieza más preciada, finca La Rosa, propiedad hasta entonces de otra prominente familia productora de vino, los Chavarría. En comparación con otras de sus fincas, era bastante más pequeña con casi 5.600 hectáreas, no obstante, el producto generado era reconocido en la provincia por su calidad, e incluso la bibliografía refiere que fue también ponderado en Buenos Aires, en la Exposición Nacional del Centenario en relación con los vinos cuyanos<sup>77</sup>.

La estrategia económica de la empresa familiar se centraba en una integración vertical de la producción al quedar dentro de la familia todas las etapas de elaboración distinguiendo las funciones que realizarían David Michel Torino, su primo y sus hermanos. La complementariedad del abastecimiento de la vid y la producción del vino en una misma empresa, difería del modelo general cuyano, en donde los bodegueros en su mayoría adquieren la uva de productores primarios que no cuentan con instalaciones de procesamiento<sup>78</sup>.

Si bien, el padre de David había iniciado sus primeros pasos en el comercio ganadero, es el negocio vitivinícola el que irá creciendo hasta constituirse en la década de 1950 en el principal rubro del patrimonio familiar. En los comienzos, al capital que podría haberse acumulado de la exportación ganadera y a la primera etapa de la fabricación de vinos, se incorpora también el recurso al sistema crediticio formal, práctica que no sólo se advierte con la señalada gestión de Gabriela Torino cuando contrae un préstamo hipotecario en la década de 1910, sino, que ya había aprovechado anteriormente su marido recurriendo a créditos personales en la sucursal de Cafayate del Banco de la Nación Argentina hacia fines del siglo XIX<sup>79</sup>.

El crecimiento del emprendimiento familiar estuvo claramente asociado a las inversiones que se realizaron en el rubro vitivinícola y se orientaron a dos áreas, tierras que se integran para extender el cultivo como así también en la

---

<sup>77</sup> Navamuel Plaza, Rodolfo Leandro (2007) *Ob. Cit.*, p. 79. En consonancia Schleh Emilio señala que “entre las excepciones de progreso actual figuran las bodegas modernas – con los últimos modelos de maquinarias entregados por la mecánica- de los industriales Chavarría Hermanos”. Schleh, Emilio, (1914), *Salta y sus riquezas*, Otero Impresiones, p. 50.

<sup>78</sup> Esta era una diferencia sustancial a nivel productivo, económico y social pues generaba anualmente conflictos para definir el precio de la uva, problema que se agudizaba en contextos de crisis por las bajas en la demanda u oferta de uva. Richard-Jorba, Rodolfo (2000) “Modelos vitivinícolas en Mendoza (Argentina): desarrollo y transformaciones, 1870-2000”, *Historia económica & historia de empresas*, III, p. 127.

<sup>79</sup> AGN, Archivo Intermedio, Cartas de las sucursales del Banco Nación, Salta, 1897, f. 63.

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

innovación tecnológica de la empresa de manera directa e indirecta, es decir, se adquieren nuevas herramientas y maquinarias para sus fincas y se decide la compra de otros establecimientos vitivinícolas, como El Recreo y posteriormente La Rosa, cuyos anteriores propietarios ya habían realizado incorporaciones destacadas en ese sentido.

Estas compras eran estratégicas porque además de añadir unidades productivas sólidamente establecidas, reducían la competencia. Lo cual, nos lleva al tema de la salida de la producción de los Michel Torino, los mercados de venta. Sabemos que el mercado de consumo de los vinos salteños fue en sus comienzos muy distinto al mendocino. Los Michel Torino en estas primeras décadas de funcionamiento no lograrían posicionarse en las apetecibles ciudades altamente pobladas de la pampa húmeda; junto a otros productores, se fortalecerían no sólo dentro de los límites de la provincia sino, en un espacio regional que incluía a Jujuy y complementarían con algunos envíos muy menores hacia Buenos Aires y Santa Fe<sup>80</sup>.

En la introducción se enfatizó que una perspectiva a menudo poco visitada por los economistas respecto a las empresas familiares y fuertemente recuperada por historiadores es la consideración de tales organizaciones como sujetos históricamente emplazados y, por lo tanto, condicionados. Esta nueva sociedad puede incorporarse de manera exitosa en la provincia entre la segunda y tercera décadas del siglo XX, momento en el que, aunque la exportación de vacunos hacia Chile era una actividad de peso, el mercado oscilante de ese país abría paso a apuestas más vinculadas al mercado interno, como la agroindustria del vino. Así, el gobierno provincial autoriza en 1916 la creación de una estación experimental de Vitivinicultura que se fundará finalmente en 1918 como la Estación Enológica de Cafayate. El primer director fue José Alazraqui quien había ejercido tal función en Concordia, él debía *“asesorar a los productores de Cafayate y San Carlos respecto a la elaboración de vino y su posterior tratamiento y conservación, como también respecto a los demás trabajos de la vid”*<sup>81</sup>. Por otro lado, un reclamo latente de los productores era las desventajas con las que corrían las producciones vnicas de esta región, el Valle Calchaquí, frente a otras provincias, por el encarecimiento del transporte. En 1916 el gobierno lograría que se extendieran las vías del Ferrocarril Central Norte hasta la estación de Alemania, departamento de Guachipas, hacia el sur de la región. También como medida compensatoria, el poder legislativo aprobó una ley para subvencionar el transporte de vinos y alcoholes vnicos desde las bodegas de Cafayate, San Carlos y Molinos hacia la estación de ferrocarril más

<sup>80</sup> ACPEPSa, exportadores de vino, 1914, varios folios.

<sup>81</sup> ABHS, Copiadores del Ministerio de Hacienda, n°23, de junio de 1917 a mayo de 1918, f. 785.

cercana<sup>82</sup>. Las medidas de promoción fueron, además, fiscales al definirse un impuesto a los vinos comercializados de 2.5 ctvs. por litro, se reconoce también una prima de 1 ctv. por litro a los de producción local<sup>83</sup>.

Las políticas provinciales formaban parte de un proceso político más amplio de fomento de la producción nacional del vino. A raíz de los desequilibrios en las rentas nacionales desde fines del siglo XIX, se venían aumentando los derechos de productos importados, entre ellos vinos. A su vez, el tema de las falsificaciones y de los vinos artificiales se planteó también como una desventaja para las producciones de regiones vitivinícolas, fundamentalmente Mendoza. En el año 1904 se sancionó una nueva ley nacional cuyos principales aportes fueron la distinción entre el “vino” y “bebidas artificiales” siendo el primero producto exclusivo de la fermentación de la uva fresca o estacionada, se estableció el control de la elaboración por parte del Estado nacional y multas para los infractores<sup>84</sup>.

Las décadas del 20´ y el 30´ fueron también momentos de cambios políticos y económicos en el país y la provincia. Asumieron administraciones radicales que mantuvieron el interés por obtener mayores aportes fiscales de la actividad y promover la mejora de la calidad<sup>85</sup>. Asimismo, con la administración de Joaquín Castellanos (1919-1921) se sancionó una ley que por primera vez regulaba las relaciones laborales en el mundo urbano y rural. Se limitaba la jornada laboral, la remuneración en especies y se prohibía pago en vales, entre otros, también se definía una jornada de ocho horas para la mayoría de las actividades, excepto para las faenas rurales, donde se extendería por una hora más<sup>86</sup>. Finalmente, se

---

<sup>82</sup> Ojeda, Gabino, Recopilación General de las Leyes de la Provincia de Salta y sus Decretos Reglamentarios, años 1870-1931, Talleres Gráficos Velarde, Salta, Ley n° 962, 1914, p. 4744. Ley modificando el artículo 1° de la ley N° 207 del 23 de Julio de 1914, ley n° 966, año 1916, p. 4755.

<sup>83</sup> Ojeda, Gabino, 1900, *Ob. Cit.*, decreto n° 243, p. 2879.

<sup>84</sup> Barrio de Villanueva, Patricia, *Ob. Cit.*, 2007, pp. 8-10.

<sup>85</sup> El impuesto a los vinos que se vendieran o consumieran en la provincia se elevó de \$5 ½ centavos por litro en 1916 a \$9 centavos en 1925. Ojeda, Gabino, 1916 y 1925, *Ob. Cit.*, leyes n°973 y 1171 pp. 4764 y 5782. Por otro lado, se ampliaba el control sobre la elaboración. Ojeda, Gabino, 1992, *Ob. Cit.*, pp. 5406-5408.

<sup>86</sup> Ojeda, Gabino, 1921, *Ob. Cit.*, ley n°1031, Art. 21, p. 5230. Si bien el proyecto de ley del Ejecutivo fue aprobado por una novel legislatura que reemplazaba a la que él había disuelto, a fines de ese año se decretó la intervención de la provincia de Salta y las medidas no fueron finalmente aplicadas. Para profundizar sobre el tema, consultar González Romano, José Francisco (2019), “Leyes obreras durante el gobierno de Joaquín Castellanos (1919-1921). Bienestar social y dignificación del obrero como propuesta de avance en Salta”, en *XV Encuentro de Jóvenes Investigadores*, Santiago del Estero, 9-11 de octubre.

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

produjo la crisis sistémica de 1929, afectando particularmente a los productos agroindustriales que se consumían en grandes centros urbanos del país. Hasta el momento no se tiene un registro exacto de cuánto impacto tuvo en el mercado más reducido de Salta, lo que se conoce es que la provincia también participó de las medidas nacionales que buscaron fortalecer la industria del vino, como la ley nacional que unificaba impuestos alimenticios naturales o manufacturados<sup>87</sup>. A la vez, se tomaron medidas locales como primas al transporte de productos industrializados de los Valles Calchaquíes, primas a la elaboración de vinos que se destinasen a la exportación y se establece una Junta provincial de defensa de la industria vitivinícola<sup>88</sup>.

Cuán afectada se vio la empresa familiar en la década de 1930 producto de la crisis mundial, no es posible de cuantificar. Cabe señalar que la familia no necesitó desprenderse de ninguno de los bienes que integraban el patrimonio y que incluso se realizaron nuevas inversiones<sup>89</sup>.

**La sociedad de hecho: Michel Torino Hnos.**

No sólo la bibliografía lo señala, cualquier salteño de ciertos años ha escuchado mencionar a la firma Michel Torino Hnos. y la asocia perfectamente como una insignia del vino local. Se advierte que la sociedad funcionaba por lo menos desde la década de 1920<sup>90</sup>. No obstante, hasta el momento carecemos de documentación referida a su constitución en protocolos notariales (por la elevación a escritura pública del contrato social), juicios sucesorios o por la registración de la sociedad en la correspondiente dependencia estatal, el entonces Registro Público de Comercio. En un inicio, parecía uno de los condicionantes de trabajar

<sup>87</sup> Ley n° 12139. La creación de la Junta Reguladora de Vinos nacional en 1934 fue una política cuyos alcances se centraron en las provincias cuyanas. A tal punto que su comisión estaba integrada por tres importantes bodegueros mendocinos, dos industriales sanjuaninos y N. Michel por las otras provincias. Para ampliar sobre el tema consultar Ospital, María Silvia y Cerdá, Juan Manuel (2016), "Intervención estatal y agroindustria vitivinícola: el caso de la Junta Reguladora de Vinos", *H-Industri@*, n°18, pp. 58-78.

<sup>88</sup> Ojeda, Gabino, *Ob. Cit.*, leyes n° 1310, 1336, 1433, 1540, años 1932 y 1935, pp. 6804-6813, 6902, 7741, 7971-7980.

<sup>89</sup> Biblioteca Atilio Cornejo, Cornejo Linares Juan Carlos, *Historia de un despojo (la verdad sobre el pleito Michel Torino)*, sin editorial, 1953, pp. 97-110.

<sup>90</sup> Plaza Navamuel, Rodolfo Leandro, *Ob. Cit.*, 2007, p. 104.

con la historia de esta empresa familiar y la disponibilidad de documentación. Continuando con la investigación, se encontró una jugosa fuente que arroja más luz al respecto, es la *“Historia de un despojo (la verdad sobre el pleito Michel Torino)”* recapitulación de Juan Carlos Cornejo Linares, abogado de Elsa Hilda Figueroa viuda de Abel Michel Torino, quien en 1950 inició una demanda a sus cuñados por perjudicar los *“intereses sociales”* de su difunto marido, los suyos y de sus herederos en el acto de disolución de la sociedad. Más allá del conflicto judicial en sí, interesa rescatar que los involucrados en el juicio reconocen que con el nombre de Michel Torino Hermanos existió una sociedad *“de hecho”* y una sociedad comercial inscripta respecto a la cual la denunciante señalaba que figuraban como socios solamente Martín y David. Para complicar más la situación, un año antes de la presentación judicial, en 1949, David refiere al *“proyecto de estatutos para la constitución de la Sociedad Anónima en que transformaremos la sociedad de hecho actualmente existente”*<sup>91</sup>. La conformación de la sociedad anónima pudo rastrearse recién en 1965 y respecto a la que supuestamente integraban Martín y David, a pesar de figurar en el índice de escribanos una escritura realizada por Ernesto Arias en 1929 con el título *“Sociedad”* entre David y Martín Michel Torino, no pudo encontrarse el protocolo, tampoco su inscripción en el Registro Público de Comercio.

Considerando entonces la existencia de la sociedad de hecho, merece apuntar que está integrada de manera exclusiva por los hermanos Michel Torino, recuérdese que, en la anterior, David se había asociado a su primo, Arturo, hijo de Salvador. Si la firma Michel Torino hnos. inicia en la década de 1920, es evidente que en pocos años la familia había logrado constituir el capital, complejo productivo, contactos y capacidad de gestión para prescindir de los aportes de otra rama familiar con destacada experiencia en el rubro. La demandante da cuenta de una nueva división de tareas, en la que tienen funciones destacadas los tres hermanos varones, quedando María Luisa Michel Torino de Cambolive sin ninguna ocupación específica. David sería el encargado del establecimiento comercial en la ciudad de Salta, Martín administraría La Rosa y Abel haría lo propio con El Puerto (o Tolombón).

Es también indiscutible que para la familia la actividad vitivinícola se ha posicionado como la más relevante del patrimonio empresarial y familiar. A raíz del juicio se emite un informe sobre el valor fiscal de las propiedades, que incluyen terrenos, una planta de fraccionamiento en Salta capital y fincas en Cafayate, Rosario de la Frontera, Orán y Rivadavia. Los bienes destinados a

---

<sup>91</sup> Biblioteca Atilio Cornejo, Cornejo Linares, Juan Carlos, 1953, *Ob. Cit.*, p. 142.

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

la vitivinicultura concentran el 89% de una masa total de casi nueve millones de pesos.

En la década de 1950 la consolidada empresa familiar enfrentaría desafíos fundamentales para su existencia, uno de ellos estuvo vinculado al contexto político nacional y provincial a partir del gobierno peronista. En 1949 el diario que pertenecía a la familia, llamado *El Intransigente*, fue confiscado. En sus páginas, David Michel Torino se había manifestado como un claro opositor al peronismo y como presidente de la Bolsa de Comercio, Industria y Producción de Salta había cuestionado ampliamente el impacto de la política social peronista en el sector rural, apuntando contra el Estatuto del Peón Rural sancionado en 1944, mediante un memorándum en el que se *“sostenía que el salario mínimo perjudicaría al propietario quien se vería obligado a paralizar sus actividades, con la consiguiente caída de la recaudación fiscal y lo peor, la desocupación”*<sup>92</sup>. Finalmente, La Rosa fue expropiada por el gobierno nacional, finca que podría considerarse la joya de los Michel Torino. Era entonces un establecimiento moderno, centrado en la producción de vino que contaba con cuidadas hectáreas de viñedos, piletas de cemento, maquinarias como motores eléctricos, generadores, prensas y bombas, una superficie cubierta de más de nueve mil metros cuadrados y una usina eléctrica. De acuerdo a sus propietarios, el precio de indemnización que solicitaban al gobierno por la expropiación superaba los seis millones de pesos, monto que no se sabe si fue efectivamente reconocido.

Al problema económico que significaba perder la propiedad por lejos más valiosa de la sociedad, se sumaba un importante desafío interno, el reclamo judicial de la viuda de Abel Michel Torino. El tema, como se puntualizó en la introducción, ha sido analizado desde la antropología como un conflicto característico de las contradicciones generadas por la pervivencia de prácticas oligárquicas en una compañía familiar con lógicas capitalistas respecto a la administración de los bienes. En el presente artículo se considera que fue una dificultad vinculada a los desafíos de las empresas de tipo familiar en relación con la administración del patrimonio.

Cornejo Linares quien, valga la aclaración, no sólo era abogado de Elsa Figueroa de Michel Torino sino también hermano del primer gobernador salteño que asumió por el partido Justicialista y diputado provincial por el mismo partido,

---

<sup>92</sup> Michel, Azucena (2009), *“Acción del peronismo salteño sobre la oposición: clausura del diario El Intransigente en el año 1949”*, en *XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia*. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche, p. 10.

advierde que el juicio había iniciado al solicitarse la nulidad de la disolución de la sociedad de hecho oficiada mediante la venta de la parte correspondiente a Abel Michel Torino a sus cuatro hermanos (David, Julio, Martín y María Luisa), en el mismo hecho se requería la ampliación del inventario en el que se había basado tal disolución. El letrado señala dos aspectos claves: algunos bienes habían sido omitidos, además cuestionaba la validez del inventario por estar subvaluados los bienes. La viuda también polemizaba por el momento y el modo en que los socios habían ejecutado la acción en tanto había sido en 1946 mediante tres escrituras firmadas por un Abel moribundo<sup>93</sup>.

Puede calificarse la visión respecto al patrimonio de una empresa familiar desde tres ópticas, una individual, en la que el patrimonio es de cada individuo y por lo tanto cada uno es responsable de lo suyo. Una intermedia, en la que se concibe como familiar, pero el individuo debe velar por él como si fuera propio, usufructuándolo y haciéndolo crecer. Se considera a los miembros familiares de la empresa como propietarios activos, que administran la propiedad a título personal en pos de su bienestar y el de las futuras generaciones familiares. Finalmente, una concepción colectiva que identifica a la propiedad como familiar, los individuos perciben algún beneficio sin la titularidad de los bienes. En el caso de los Michel Torino se observa que privilegia una concepción intermedia de la propiedad, que la bibliografía señala como la óptima para promover el crecimiento empresarial<sup>94</sup>.

Esta concepción falló en el momento de la división no por un problema de falta de crecimiento. Justamente, se podría ratificar con el juicio reseñado que la administración de los distintos bienes por David, Martín y Abel había posibilitado que el negocio vitivinícola mantuviera las fincas, bodegas y planta de fraccionamiento que se venían incorporando desde fines del siglo XIX e incrementara el capital de la sociedad, mediante el aumento productivo, la realización de nuevas inversiones en mejoras estructurales y la adquisición de otras propiedades. Lo que sorprende es la deficiente organización de tamaña familia empresarial<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> Hoops, Terry, 2014, *Ob. Cit.*, s/p.

<sup>94</sup> Betancourt Ramírez, José Bernardo; Betancourt, Gonzalo José; López Vergara, María Piedad (2011), "Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas", *Estudios gerenciales*, vol. 27, n° 120, p. 172.

<sup>95</sup> A modo de comparación, es muy diferente otro caso de familia ligado a la vitivinicultura de notorio éxito en la provincia de Mendoza, los Arizu, desde 1889 Balbino y sus hermanos constituyeron la sociedad "Balbino Arizu y Hnos." que en 1907 se constituyó como sociedad anónima bajo el mismo nombre, con esa decisión se salvaguardaban los bienes personales de los hermanos, incorporaban capitales extrafamiliares y se distinguía con precisión, a partir de

## PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...

Uno de los reclamos de la demandante es por la finca El Puerto, se advierte que “este bien de considerable valor ha sido deliberadamente omitido. Presumo que ha de afirmarse que él no perteneció a la sociedad disuelta y liquidada (...) por ser bien personal de don David Michel Torino”<sup>96</sup>. Las pruebas de que la propiedad había sido otorgada a título individual a favor de David eran contradictorias. Es decir, existe una escritura hipotecaria de diciembre de 1925 en la que el Banco Hipotecario Nacional le otorga un préstamo en nombre y representación suya y de sus hermanos por el cual se grava “la finca rural de agricultura y ganadería, de legítima propiedad de los mandantes denominada El Recreo, ubicada en el partido de Lorohuasi, dpto. de Cafayate”. A la vez, en ese mismo año y mes, el banco emite la cancelación de esa hipoteca y una nueva por un préstamo que tomó David y por el cual se grava “El Puerto antes Tolombón” señalando que “Don David Michel Torino ha sido reconocido como único propietario de toda la finca El Puerto y sus accesorios por todos sus coherederos en las nombradas sucesiones”<sup>97</sup>. Podría haber sido entregada a David como una compensación por los servicios prestados a la sociedad, no obstante, no había ninguna documentación respaldatoria de ello, como un acta de donación. Claro que tal acta no tendría sentido en una sociedad que, legalmente, no existía.

Se considera oportuna una reflexión a modo de epílogo de este trabajo y prólogo de uno futuro. Después de tantos años de funcionar como una empresa familiar de hecho ¿Por qué la premura ahora hacia 1950 de constituir la en Sociedad Anónima? Se puede aventurar una nueva estrategia para la supervivencia y mantenimiento del negocio familiar, en un contexto que para esta familia empresaria parecía doblemente adverso, por un lado, la disolución interna tanto organizativa, familiar como económica a partir de la muerte de uno de sus socios, Abel; adversidad que había sido ampliamente materializada en el juicio iniciado por su cuñada. Por otra, una coyuntura política que, entre aumentos de sueldos, jubilaciones de los obreros, confiscación de sus bienes, intervención de la justicia provincial y encarcelamiento de David, les significaba nuevas complejidades. Luego del golpe de 1955 se produciría la liberación de David y la restitución de sus bienes, a la vez, la empresa iniciaría un nuevo ciclo vital, el que tendría que enfrentar en 1960 ante la muerte del patriarca. Pero, eso es otra historia.

---

ese momento, los bienes que se sumaban a título de la sociedad y los que adquiría cada socio en forma personal, manteniendo el funcionamiento de la sociedad anónima como una empresa familiar, bajo el liderazgo de Balbino. Ver Mateu, Ana María (2002), “Aproximación a la empresa Arizu: algunas estrategias de la conformación e incremento del patrimonio societario y familiar 1884-1920”, *Revista Quinto Sol*, n°6, pp. 114-124.

<sup>96</sup> Cornejo Linares, Juan Carlos, 1953, *Ob. Cit.*, p. 114.

<sup>97</sup> ABHS, Protocolos notariales, escribano Aranda Pedro, 1925, f. 1703 A. Arias Ceballos Carlos, 1925, f. 1184.

## Conclusiones

El análisis de los emprendimientos vitivinícolas de los Michel y luego Michel Torino se considera en este trabajo como un estudio de caso que contribuye a reflexionar sobre una cuestión clave, la relevancia de las empresas familiares en la economía provincial de fines del siglo XIX en un contexto de paulatino y creciente peso de la vitivinicultura en la estructura productiva de la provincia durante el mismo período y en particular, a partir del siglo XX. Iniciados en la exportación vacuna hacia Chile, los Michel continuarán con prácticas asociativas al comenzar la explotación de vinos con la particularidad de hacer de este negocio uno de manejo exclusivo de la familia.

La primera empresa, Michel hermanos y Ritzer presentaba una estructura muy típica de compañías familiares en su arranque en cuanto a que la propiedad y administración estaban totalmente entreteljadas, entre los cuatro socios se distribuyen las tareas y sólo dos de los hermanos contribuyen con el capital. Cabe rescatar que pervive una estrategia económica de diversificación tanto personal como empresarial, tal es así que Salvador continuará con otros negocios por mencionar algunos, acciones en minas, en teatros, posesión de un molino harinero<sup>98</sup>, más aún, dentro del mismo establecimiento destinado a la vinería funcionaba una panadería. El financiamiento no parece haber sido un obstáculo sustancial para el funcionamiento, y aquí el papel central de Salvador es evidente, no sólo aporta el mayor capital, mantiene estrechas relaciones comerciales con algunos de los prestamistas a los que recurre la empresa y, recuérdese, integraría la sucursal del Banco de la Nación en Cafayate, con lo cual sería relevante su rol de intermediario entre el sistema formal e informal del crédito. El escaso progreso tecnológico muy vinculado a una cuestionable calidad del vino, se considera más que una falla propia del emprendimiento, una situación generalizada del desarrollo vitivinícola en la provincia. La rápida caducidad de esta iniciativa se observa enmarcada dentro de los desafíos de una empresa familiar que no se pudieron resolver, como oportunamente fueron señalados.

David Michel encara su negocio vitivinícola de una manera distinta, con una impronta que seguirá su sucesor, la menor apertura posible dentro del círculo de propietarios y administradores. Por la documentación existente inicia solo la producción en la finca que adquiere con su esposa. Luego de su fallecimiento, su hijo David Michel constituye una sociedad para lo cual primero adquiere a título personal los bienes de la liquidada sociedad Michel y Ortiz, sobre esa base

---

<sup>98</sup> ABHS, Juzgado de Primera Instancia, Testamento de Salvador Michel, 1908, f. 595.

## *PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA EN SALTA...*

constituye una nueva dedicada fundamentalmente al negocio del vino. Siendo el único accionista, decide separar la comercialización de la producción, mientras su primo Arturo se encargaría de lo primero, David, mediante la bodega familiar dirigida por su madre, se ocuparía de la elaboración del vino. También son distintas las fuentes de financiamiento, en esta empresa se recurrirá al crédito provisto por entidades bancarias, en particular, el Banco Hipotecario Nacional. Además, el amplio espectro económico que se observaba anteriormente parece converger hacia una orientación no exclusiva, pero sí primordialmente centrada en esta agroindustria. En el lapso de dos décadas, invirtiendo en tierras, mejoras tecnológicas y adquiriendo renombradas bodegas de otras familias empresarias, logran posicionarse en el mercado local, e incluso, tímidamente arribar al añorado litoral. El proceso familiar de permanente inversión en el rubro se dio junto a políticas provinciales y nacionales favorables.

Por esto, llama la atención el escaso interés que existe por las cuestiones más formales de funcionamiento que la bibliografía ha reseñado como fundamentales en la pervivencia de las empresas familiares. La existencia de una sociedad de hecho que parece prolongarse por décadas, la supuesta conformación de una sociedad comercial que sólo integran dos de los hermanos Michel Torino, la cesión de la primera finca vitivinícola a David que es confirmada y refutada por dos escrituras del mismo año sin otro documento respaldatorio de la sociedad. Probablemente, entre otras razones, esto contribuyera a que en la década de 1950 la reconocida firma Michel Torino hermanos decidiera, para resguardar el patrimonio societario no claramente distribuido, excluir a su cuñada de la compañía mediante una compensación económica que fue por ella legalmente disputada, en un contexto político que ciertamente no era el mismo que el de los años 20' o 30' en los que había crecido el negocio familiar.

Se tienen registros que la empresa familiar continuó, incluso adquirió una estructuración diferente en las décadas de 1960 y 1970, etapa subsiguiente que en otra oportunidad se retomará. Lo que interesa, por el momento, es presentar algunas líneas sobre el proceso de construcción y modificación de la empresa familiar, a partir de su propia experiencia organizativa y de la dinámica económica y política más general.