

# MERCADOS Y EMPRESAS: EXPANSIÓN Y CRISIS DE UNA FIRMA LIDER, CAMPOMAR Y SOULAS SA (1900-1960)\*

---

Magdalena Bertino\*\*

La historia de la firma textil Campomar recorre todo el siglo XX: fundada en 1900 cerró sus puertas en 1994. Su trayectoria, desde su inicio y hasta el final de los años cincuenta, se confunde con los orígenes, desarrollo y apogeo de la industria textil uruguaya. Esta existe como tal, desde la instalación de dos fábricas de tejidos de lana, Salvo Hnos. (1898) y Campomar Hnos y Cía. (1900), que dejan de lado su incipiente competencia fusionándose en Salvo, Campomar y Cía. (1900).

La firma, que se convirtió en Campomar y Soulas SA cuando la familia Salvo vendió su parte en 1928, ejerció una influencia oligopólica entre las fábricas de tejidos de lana, monopolizó la fabricación de hilados de lana a partir de la instalación de la hilandería de Juan Lacaze en 1907 e invirtió desde 1909 en la industria algodonera. En los años treinta llega a emplear a 2000 obreros en sus 5 plantas y comienza a exportar hilados y tejidos de lana. La Segunda Guerra Mundial la lleva a la cúspide de su exitosa trayectoria, siendo la principal beneficiaria de las grandes ganancias producidas por la exportaciones textiles y llegando a emplear a más de 3000 obreros en su cinco plantas. Realiza entonces reinversiones en la rama lanera, grandes inversiones en maquinaria en sus fábricas e invierte fuertemente en la fundación de la Primera Hilandería Uruguaya de Algodón (PHUASA-1940), compitiendo con el grupo argentino Bemberg por su dominio.

Desde 1947, justamente cuando la industria textil está en auge y se crean numerosas empresas, su crecimiento se detiene, las dificultades se suceden en los años 50, desembocando en una profunda crisis en 1958. En los años sesenta, superada la crisis financiera y ocupando un lugar más modesto en las exportaciones, se abre una nueva etapa en la historia de la empresa, sin recuperar el liderazgo perdido.

Para explicar el lugar conquistado en la rama textil y su posterior crisis, se indaga en las caracte-

terísticas del desarrollo de la industria textil y las formas de competencia que se desarrollaron en sus distintos mercados, número de empresas, tamaño, costos de transacción y de producción, elementos que determinarían las tendencias competitivas o monopólicas en la estrategias de las empresas. Por otro, los que se relacionan con los recursos y las capacidades propias de las empresas para construir sus ventajas competitivas y su capacidad de transformación para mantenerlas (o perderlas) a través del tiempo, ante los cambios tecnológicos o del mercado. En otras palabras, se considera necesario combinar el análisis del sector industrial con el de la trayectoria particular de la empresa y sus procesos internos de decisión.

## I. LOS MERCADOS

La comprensión del desempeño empresarial en una actividad económica determinada, necesita del análisis de la estructura del mercado en que se relacionan las empresas de la rama y el de las formas y estrategias de acumulación de las empresas individuales.

La competencia se entiende como un proceso de confrontación (que no excluye la asociación) entre diferentes capitales, o sea entre diferentes unidades de acumulación. La tendencia a la concentración a la que conduce la competencia, ha sido una característica del sistema capitalista, parte integrante e inseparable del movimiento de acumulación del capital, que le imprime una dirección y un ritmo determinado y un contenido históricamente específico. La idea de la concentración del capital como forma y consecuencia de la competencia entre capitales tiene su origen en la economía clásica y en particular en Marx. En esta línea de pensamiento en la que se inscribe Schumpeter, la competencia es concebida como el motor básico de la dinámica capitalista.

El proceso de concentración acrecienta el poder de las grandes empresas en el mercado. Ya Adam Smith (Ed. 1996:194) había observado que cuando el número de empresarios llega a ser muy reducido, se

---

\* Este trabajo está basado en la Tesis de Maestría de la autora Integración y estructura del capital en la industria textil uruguaya (1930-1960).

\*\* Área de Historia Económica, Instituto de Economía, FCEyA, UdelaR.

ponen fácilmente de acuerdo para regular los precios. Marx (Ed.1975: 771-782), por su parte, señalaba el obstáculo a la libre competencia que significaba el avance tecnológico, al aumentar el mínimo de capital necesario para producir a bajos costos (en términos más modernos “las barreras a la entrada al mercado”).

Para la Economía Industrial u Organización industrial, orientación desarrollada a partir de los trabajos de J. Bain (1968), la competencia entre capitales individuales ha conducido a formas de mercado predominantemente oligopólicas. La concentración económica sería un elemento básico de la estructura de los mercados: la generación y adopción de tecnología serían instrumentos de competencia entre capitales; la inversión de las empresas con el propósito de innovar en procesos o en productos estaría actuando en la conformación de barreras a la entrada de los mercados, que indicarían el poder sobre el mercado de las empresas oligopólicas. En este enfoque se prioriza la estructura de los mercados: la concentración de la producción y de los capitales, la homogeneidad o diversidad de los productos, la existencia de barreras de entrada, la integración vertical.

## II. LAS EMPRESAS

La teoría neoclásica no podía explicar la heterogeneidad entre las empresas y su trayectoria. La empresa era concebida como una función de producción, la “caja negra” en la metáfora de Nelson y Winter (1982), en la que combinando diversas cantidades de trabajo, capital y tecnología, se producía una cantidad determinada de un producto a un precio determinado. *“Mientras se siguiera considerando que la economía se hallaba en condiciones de equilibrio estático bajo una situación de competencia y de información perfecta, no habría lugar para las personas que asumían los riesgos asociados a la incertidumbre”* (Valdaliso y López, 2000: 18). Dicho en otras palabras, no había un lugar para el papel del empresario en el análisis económico. Tampoco había lugar para explicar la heterogeneidad de las empresas ni sus causas, sus estructuras organizativas, su tamaño, las tendencias hacia la integración vertical u horizontal, o por el contrario, hacia la especialización, ni, obviamente, las transformaciones que sufren las empresas a lo largo de su historia.

Las teorías evolutivas o neoschumpeterianas, que partieron de los trabajos pioneros de Edith Penrose (1962), señalan el carácter específico e idiosincrásico de las capacidades de la empresa y la dependencia de su trayectoria singular e histórica, o sea, que sólo pueden ser analizadas a la luz de su evolución anterior y por lo tanto son refractarias a los esquemas analíticos estáticos y generalizantes. Nelson y Winter, teóricos de la economía evolutiva y neo-schumpeteriana, ponen el acento en la existencia de rutinas organizativas en las empresas, similares a las habilidades y capacidades de los individuos, que se adquieren a través del aprendizaje, aumentan con la experiencia y tienen un elevado componente tácito, no son fácilmente transferibles, no se pueden comprar en el mercado, teniendo que ser construidas dentro de la empresa.<sup>1</sup> Según esta teoría una empresa puede integrar actividades estrechamente relacionadas con las que ya realiza, sobre las que tiene un conocimiento relevante. La historia previa de la empresa, las posibles estrategias de crecimiento futuro están determinadas por lo que ha venido haciendo.

## III. MERCADOS Y EMPRESAS EN URUGUAY

Es necesario señalar que los enunciados teóricos sobre las características de los mercados y de las empresas, han sido elaborados a partir de la observación de los países desarrollados, que en algunos aspectos contrastan con las condiciones en que se desenvuelven los mercados de los países subdesarrollados, y en particular, mercados pequeños como el uruguayo (Buxedas, 1992:14). La escala de producción predominante en la industria en el período estudiado, caracterizada por las grandes plantas, permitía economías de escala y establecía importantes barreras a la entrada en ese mercado. Trasladada esa escala de producción, que tenía relación con la dimensión de la demanda en los países más industrializados, a países pequeños como Uruguay, de industrialización incipiente y magro mercado interno, a través del tamaño mínimo óptimo de planta que producía la tecnología disponible, debería redoblar la tendencia a la concentración, porque la pequeñez del mercado sólo justificaba la instalación de un número muy reducido de establecimientos. Además, como las plantas normalmente trabajaban por debajo de su capacidad instalada, tendían a integrar y diversificar su producción para aprovechar las instalaciones. Esto es notorio en la industria textil que, por las

características de los artículos que produce, tiende a la diversificación.

La estrechez del mercado interno uruguayo (y el fracaso en la formación de un mercado regional a partir de la ALALC - Asociación Latinoamericana de Libre Comercio), junto a los fuertes obstáculos que opusieron algunos países centrales a las exportaciones textiles uruguayas, tendrían una importante relación causal con la escasa acumulación tecnológica. La estrechez de la demanda y su rápido agotamiento, desestimularía la búsqueda de mayor eficiencia mediante la utilización de nuevas técnicas productivas y organizativas y del perfeccionamiento de la fuerza de trabajo. Incluso las grandes empresas, con importantes plantas, utilizaban muy débilmente las economías de escala, a las que podrían acceder con sus equipos diseñados a la medida de los mercados de los países centrales, e importados merced a las facilidades brindadas por el proteccionismo estatal.

Los límites del mercado interno estimularían el inmovilismo y las prácticas rutinarias y determinarían el importante grado de integración vertical y de diversificación de productos característicos de la ITU, que también contribuirían a restarle eficiencia productiva. La integración vertical al alargar la cadena productiva, es por sí misma una forma de producción que se opone a la especialización productiva. Además, la gran diversidad de productos por la que optaban las empresas tradicionales, especialmente las más antiguas, desarrolladas antes de los treinta en un mercado aun más reducido, las llevaba a la producción de una gran variedad de pequeños lotes. Eran grandes empresas por su capacidad instalada y su personal, pero eran pequeñas en cuanto al aprovechamiento de las economías de escala, en cuanto a la magnitud de la fabricación de cada producto.

El tamaño del mercado también determinaba el escaso margen de acción de las empresas frente a las variaciones de la demanda y la política de maximizar el crecimiento de las ventas mediante precios más bajos, como forma de disminuir el costo unitario de los productos y aumentar el aprovechamiento de la capacidad instalada, tendría un alcance muy limitado, asociado en general a lograr mantener un lugar en la exportación.

Además, las dificultades para ampliar la demanda facilitaban las estrategias basadas en la eliminación de la competencia interna, la formación de mercados

oligopólicos, donde las grandes empresas pudieran, dentro de ciertos límites, fijar los precios.

La protección indiscriminada tampoco favorecía la eficiencia y la especialización productiva. El sistema fiscal fue otro factor que favoreció la gran integración vertical de la empresa uruguayo: el impuesto a las ventas se cobraba en cada transacción entre las firmas que participaban en el proceso productivo. La integración del proceso productivo dentro de la empresa, además de la posible disminución de otros costos de transacción, reducía la carga impositiva.

De acuerdo al enfoque neo-schumpeteriano, el desarrollo de la empresa está limitado por el paradigma y la trayectoria tecnológicos a nivel del sector y de la economía en donde ella está inserta. La debilidad de la industria en la época de la fundación de estas empresas, determinaba la escasez de economías externas con las que pudiera contar la firma, y la necesidad de disponer de diversos servicios dentro de la propia fábrica. Recién en los años cincuenta comienzan a aparecer empresas de servicios textiles fundadas por inmigrantes, en general italianos. Tampoco existía la formación de técnicos y operarios textiles: la única escuela de aprendizaje era la propia fábrica. Es significativo que cuando el Estado toma la iniciativa en 1944 de creación de una escuela textil, los empresarios se opongan argumentando que ellos formaban a sus propios obreros y que podía significar una competencia a las fábricas instaladas, en momentos en que la demanda estaba agotada.<sup>2</sup>

#### IV. EL DESEMPEÑO DE LA INDUSTRIA TEXTIL

La rápida expansión de la ITU, durante las décadas que siguieron a la recuperación de la crisis contrasta con las dificultades experimentadas durante el segundo lustro de los años veinte. Al interior de estas casi tres décadas de gran crecimiento se encuentran ritmos diferentes. A partir de la nueva regulación estatal que establece el control de la política cambiaria y del comercio exterior, en los treinta se vive un sostenido desarrollo de la industria textil que desemboca en los años de febril crecimiento contemporáneos a la Segunda Guerra Mundial. Merced a la protección adicional que suministra el debilitamiento del comercio internacional durante el conflicto, la sustitución se acelera, se crean las hilanderías de algodón y la

producción para la exportación comienza a tener una escala significativa.

Con la postguerra y la recuperación europea se inicia un período de incertidumbre que impregna a la industria textil durante toda la década de los años cincuenta, que sufre una sucesión de crisis parciales, cada vez que se agota la sustitución de un tipo determinado de producto, frente a un mercado interno pequeño y de expansión cada vez más lenta. A partir de 1956 la crisis se hace general, con desocupación y cierre de empresas.

Los instrumentos a los que se recurrió para enfrentar las crisis fueron la intensificación de la protección frente a lo importado, la inversión en maquinaria para mejorar la competitividad, lo que terminó agravando el desajuste entre la capacidad instalada y la dimensión del mercado y el incremento de las exportaciones protegidas, que enfrentará a la industria con poderosos intereses en los países centrales. La estrategia exportadora, que era la única salida para una industria instalada en gran escala en un pequeño mercado, fue, jaqueada por las barreras proteccionistas impuesta por los países europeos y por EEUU.

## V. LAS GRANDES EMPRESAS TEXTILES

En este apartado tratamos de ubicar a la firma estudiada dentro del conjunto de las principales empresas individuales y grupos económicos de la ITU. Estas empresas, si bien significaban la mayor parte del capital invertido y de los trabajadores empleados por la rama, sólo eran una ínfima minoría en el conjunto de empresas y empresarios textiles. La gran mayoría de las firmas tenían carácter familiar y estaban organizadas bajo la forma de SRL, o bajo formas más simples. Aún entre las firmas principales eran excepcionales las que efectuaban regularmente transacciones en la Bolsa de Valores: sólo tres, Campomar, Alpargatas e ILDU. Otras tres o cuatro empresas lo hacían en forma muy esporádica.

Las firmas se han clasificado y ordenado siguiendo dos criterios: la época de su fundación para las más antiguas y el tipo de producción para las posteriores. El primer criterio distingue a las empresas de mayor antigüedad, fundadas antes de crisis de 1930, en el marco de un mercado interno

incipiente, a las que llamamos empresas tradicionales. En esta categoría se encuentran las empresas más integradas: Campomar que abarcó la hilandería y tejeduría de lana cardada y peinada y la fabricación de tejidos de algodón; La Aurora, que trabajaba en hilados y tejidos de lana cardada, hilados y tejidos de algodón peinado y cardado y en tejidos de punto; y Alpargatas, que integró la producción de calzado con la producción textil de hilandería y tejeduría de algodón y de fibras y sintéticas.

El segundo criterio, la índole de la producción, clasifica en tres mercados a las grandes empresas fundadas después de la crisis de 1930 y especialmente desde la Segunda Guerra Mundial. Por un lado las fábricas de hilados y tejidos finos de lana peinada, ILDU, Fibratex y Paylana, cuya producción compitió con la de Campomar. A continuación los grupos y empresas que instalaron las hilanderías de algodón y sintéticos: principalmente Steverlynk, PHUASA, MAUSA, Sudamtex, La Mundial, Slovak, HISISA e IASA. Finalmente la irrupción de las toperas que trabajaban para la exportación: las dos más importantes SADIL y Lanasur, y otras como Manufacturera Forti, Engraw, TUPLAN, y hacia el final del período, Cuopar SA.

El análisis particular de Campomar y Soulas, se justifica en su particular significación a lo largo de la historia de esta industria y en la magnitud y riqueza de la información con la que se cuenta, por disponer de gran parte de su papelería.

## VI. LA TRAYECTORIA DE CAMPOMAR Y SOULAS SA

En los años treinta el liderazgo de Campomar y Soulas en la industria textil uruguaya estaba en su apogeo. En 1936, sus cinco plantas reunían el 34 % de los obreros textiles, y las cuatro dedicadas a la producción de hilados y tejidos de lana ocupaban al 74% de los operarios que trabajaban en dicha subrama. Constituía un oligopolio en la producción de tejidos de lana y gozaba del monopolio de la producción interna de hilados (Bertino, 1996:8) Se pueden confirmar, en general, la versión de la empresa sobre su significación en la industria textil en 1939: Campomar y Soulas produciría algo menos de la mitad de los tejidos de lana consumidos en el país, la otra mitad era cubierta en su mayor parte

por la importación y el resto por las demás fábricas nacionales.<sup>3</sup>

En el transcurso de los siguientes treinta años, la empresa irá perdiendo el rol hegemónico del que gozaba en los primeros años. El efecto conjunto de la instalación de grandes empresas en el período de auge de la industria y de la dificultades de Campomar para adaptarse a las cambiantes condiciones del sector, redujeron su incidencia, aunque hacia 1960 mantenía aún el primer lugar en cuanto a personal ocupado y el segundo en cuanto al monto de sus activos.

Se pueden trazar tres períodos en la trayectoria de la firma entre 1930 y 1960: El primero durante los años 30, de crecimiento constante, que se extendería hasta 1941. El segundo entre 1942 y 1948, período de auge durante la guerra y la postguerra. El tercero es de retracción creciente, y culmina con la crisis financiera de la empresa a partir de 1957. Durante estos años experimentó los problemas comunes al conjunto de empresas de la rama, pero los sufrió en forma más temprana, mostrando mayores dificultades para recuperarse. En los años sesenta, superada la crisis financiera y ocupando un lugar más modesto en las exportaciones, se abre una nueva

etapa en la historia de la empresa, sin recuperar el liderazgo perdido.

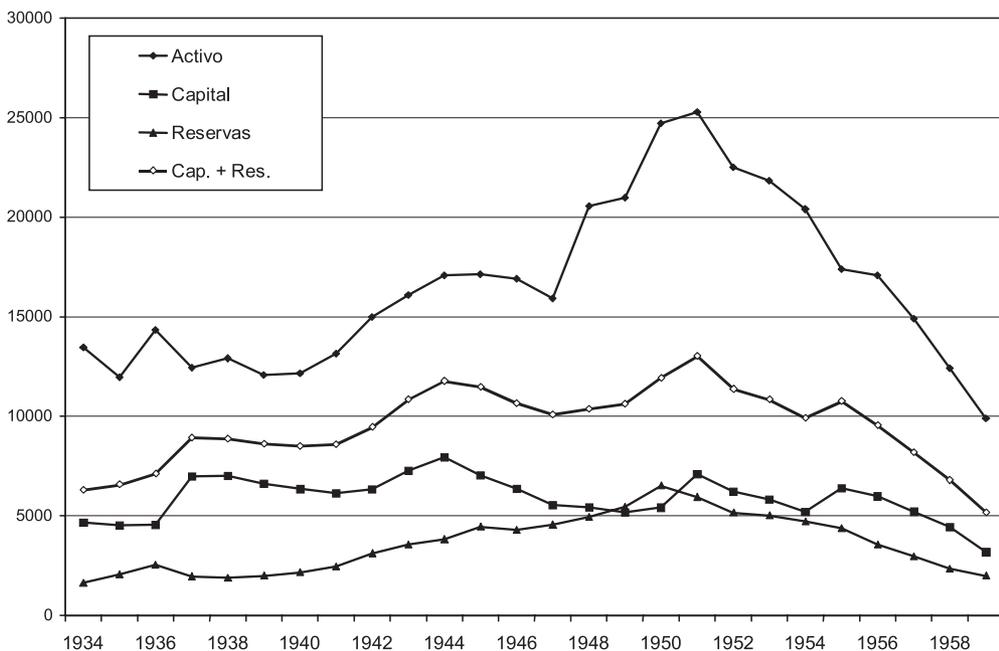
## VI.1 Campomar en los años treinta

Luego de superados los efectos de la crisis del 29, la firma experimentó un rápido crecimiento hasta 1937. Durante esos años, incrementa el capital integrado pero no aumenta su activo en términos reales, debido a que la expansión se realiza en función de la capacidad instalada y del incremento del personal ocupado (ver Gráfico 1).

Son los años de virtual monopolio en la producción de hilados peinados y en la producción de casimires, cuando pueden fijar los precios de éstos, e imponerlos en las licitaciones públicas. En 1935 el gobierno ordena una investigación, sospechando que los precios de la firma son excesivos en relación a los costos. El Ministro de Hacienda pide información a la Inspección de Bancos y Sociedades Anónimas para comprobar que los costos guarden relación con los precios en las licitaciones y que no existan en la fabricación de tejidos ganancias excesivas.<sup>4</sup>

En sus documentos de propaganda la empresa reconoce el papel de la restricción de las impor-

**Gráfico 1:** Activo, capital y reservas de Campomar en miles de pesos constantes (1934-1958)



Fuente: Diario Oficial.

taciones en su desarrollo: La potencialidad actual de la empresa fue debida indirectamente a las dificultades cambiarias que persisten desde el año 1931, las que redujeron en una cantidad apreciable las importaciones en los primeros años...<sup>5</sup>. A partir de 1937 el crecimiento se enlentece. Crecen las importaciones textiles y comienza a incidir la competencia de ILDU, que produce los mismos rubros que Campomar, comienza a exportar y amplia en 1939 su hilandería.

## VI.2 El apogeo

Durante el período de importante expansión contemporáneo a la guerra e inmediata postguerra, no hay incremento del capital real, pero sí de las reservas que significando un tercio del capital integrado en 1934, en 1949 superan el monto de éste. El activo real casi se duplica en esos años, por aumento de reservas, ampliación de las instalaciones y, en los últimos años, por grandes inversiones en maquinaria (ver Gráfico 1).

Con la protección adicional de la guerra, Campomar obtiene ganancias extraordinarias tanto en el mercado interno como en las exportaciones de hilados y casimires. La expansión de los volúmenes exportados y el alza de precios de estos productos de alto valor agregado en los que se especializaba, explican esas ganancias. La empresa exportó durante esos años entre el 50% y el 20% del total de las exportaciones de productos textiles industriales, y los dividendos declarados fluctuaron entre 25 y 33% del capital integrado. En 1945 las acciones se cotizaron en la bolsa al 555 % de su valor nominal.

La gran acumulación realizada, ante la imposibilidad en esos años de invertir en la modernización de la maquinaria, se dirigió a diferentes inversiones, dentro de las que se destacan las realizadas en la propia industria textil. En la rama lanera las más importantes fueron la fundación del Lavadero Oriental de Lanasy de la fábrica de tejidos de lana cardada TUSAM SA (Tejeduría Uruguaya SA Maroñas).<sup>6</sup>

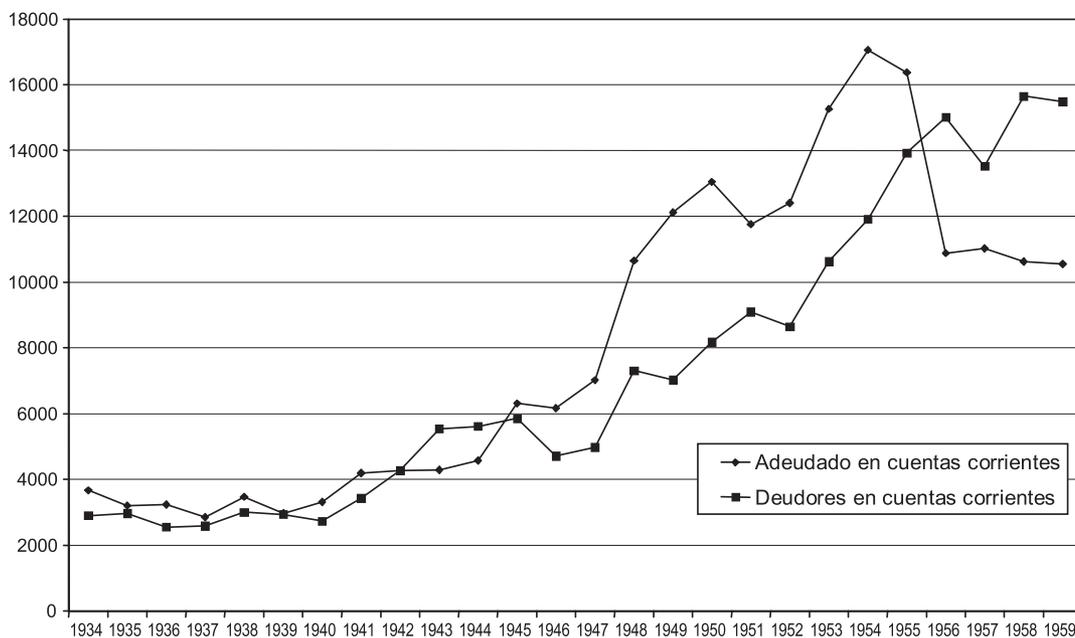
En la rama algodonera, además de poseer su propia fábrica de tejidos, el grupo Campomar fue el segundo gran inversionista en la integración del capital de la hilandería PHUASA, controlando entre la cuarta y la tercera parte de sus acciones.

Fuera de la rama textil las inversiones del grupo fueron muy variadas. Entre las más importantes se pueden mencionar la participación en la industria molinera, en la fabricación de ladrillos, en droguería y perfumería, que habrían comenzado en los años veinte.<sup>7</sup> Las inversiones en el agro fueron comparativamente menores (Trías, 1963: 267). La vinculación directa del grupo con el sector financiero se manifestó en la participación en la propiedad del Banco del Interior, fundado en 1954.

## VI.3 La pérdida del liderazgo

A partir de 1948 se advierten los inicios de retracción de la firma, que se profundizarán a partir de 1951<sup>8</sup>. Como se observa en el Gráfico 1, el capital integrado y el activo de la empresa, que se habían incrementado luego de la crisis del fin de la guerra, a partir de 1951 disminuyen en términos reales, al igual que las reservas. Los dividendos distribuidos a los accionistas, que entre 1942 y 1951 superaban el 20% del capital integrado, se reducen hasta desaparecer en 1957 y 1958. Desde 1952 en repetidos ejercicios se resuelve amortizar con cantidades extraídas del fondo de reserva los costos de las mercaderías. De esa forma se conseguía que el resultado contable diera una utilidad “razonable”. Era una forma estilizada de repartir parte de las reservas.<sup>9</sup>

Como también sucede en otras empresas como ILDU, se pasa en esos años a depender de la financiación bancaria. En el caso particular de Campomar la financiación se había facilitado enormemente por los depósitos en cuenta corriente que mantenían en la empresa el grupo Campomar de Buenos Aires, en especial durante el trascurso del régimen peronista. Cuando el grupo comienza a retirar sus depósitos, exigiendo que sus dividendos sean depositados en bancos en lugar de acreditarse a sus cuentas, se procura vender los bienes de la sociedad no aplicados a la explotación de la firma: terrenos y edificios varios pertenecientes a las antiguas fábricas cerradas, varios campos y casas, y acciones en diversas firmas,<sup>10</sup> estimándose en más de 10 millones de pesos el capital inmovilizado. El objetivo explícito de las ventas planeadas es la devolución de dichos depósitos, en conjunto más de 10 millones, ocho de ellos a nombre del Dr. Carlos Campomar, del grupo de Buenos Aires. Depósitos que le habían brindado un “*imponderable servicio a la sociedad*” ... “*proporcionándole durante largo tiempo una financiación segura y extraordinaria*”.<sup>11</sup>

**Gráfico 2:** Cuentas corrientes en Campomar en miles de pesos constantes (1934-1958)

Fuente: Diario Oficial.

Su monto había aumentado significativamente entre 1943 y 1954, cuadruplicándose en valores nominales y duplicándose en valores reales. Son los años en que la empresa rindió importantes dividendos, y también los años del ascenso y consolidación del régimen peronista en los que son frecuentes las inversiones argentinas en Uruguay. A partir de 1955, coincidiendo con la caída del peronismo, los depósitos reducen fuertemente su monto y las deudas con los bancos crecen aceleradamente, hasta casi igualar en 1959 a los depósitos del grupo de Buenos Aires (ver Gráfico 2).

Estos depósitos, además de financiar el giro de la firma, permitieron que ésta realizara préstamos en cuenta corriente, con bajos intereses, a varios directivos de la sociedad. En el activo de los balances se registran también las cuentas corrientes deudoras, que son préstamos que efectúa la empresa. Parte de esas cuentas, aunque no sabemos en qué proporción, son préstamos realizados a directivos y personal jerárquico de la firma. La evolución de la serie de depósitos y préstamos en cuenta corriente es similar, los préstamos por debajo de los depósitos hasta 1956, cuando el grupo Campomar de Buenos Aires retira parte de su capital, superando entonces los préstamos a los depósitos (Gráfico 2). El Dr Carlos

Campomar, vocero del grupo de Buenos Aires y principal titular de los depósitos en cuenta corriente, plantea en el directorio la necesidad de cancelar a la brevedad varias cuentas deudoras que posee la firma, a las que les cobra muy bajos intereses, proponiendo elevar éstos igualándolos a lo que la sociedad abona a los bancos, entre 11 y 12 %. Los deudores que se mencionan en esas condiciones eran accionistas y directivos de la firma.<sup>12</sup>

En 1957 se desata la crisis: aunque se ha diferido el pago de diversos impuestos, el aporte a la caja de jubilaciones y un millón de pesos en compra de lana, la firma da pérdidas por tres millones y no distribuye dividendos. En el directorio se informa que circulan versiones fuera de la empresa sobre la situación económica y financiera de ésta, y que se ha hecho firmar al personal de contaduría el compromiso de no dar información fuera.<sup>13</sup> Las cotizaciones de las acciones en la bolsa de valores se derrumban, llegando al 60% de su valor nominal en 1958, y al 50% en 1959.

Esta es la situación financiera de la empresa a comienzo de 1958 cuando en el mercado algodonero, el grupo Bemberg acentúa su control sobre PHUASA.

#### VI.4 La retirada del sector algodonero

El estancamiento de Campomar y Soulas se manifiesta con claridad al analizar las dificultades y, en última instancia el fracaso, de su política de expansión en la rama algodonera. Recordemos que Salvo y Campomar comenzó su actuación en dicha rama en 1909, invirtiendo en la fábrica de tejidos de algodón La Algodonera Uruguaya de E. Dell'Acqua. El 1929, ya convertida Salvo y Campomar en Campomar y Soulas, la Algodonera pasa a total propiedad de Campomar y Soulas (que la mantendrá en explotación hasta que en 1951 la vende a PHUASA).

Un segundo capítulo de la actuación de la sociedad en la rama algodonera se inicia en 1940 cuando se funda PHUASA, integrando Campomar el 25% de capital. En sus años de auge Campomar intentará aumentar su participación en la hilandería enfrentando a los personeros del grupo Bemberg, que poseía entre el 35 y el 50% del capital. En medio de la lucha de grupos por el control de la hilandería J. Martínez Reina se retira de la empresa y Campomar no logra controlar más del 31% del capital.

Por el contrario, en 1948 el grupo Bemberg adquiere parte de la fábrica de tejidos de algodón de Campomar, la que se convierte en La Algodonera Uruguaya SA, conservando Campomar el 50% del capital y los personeros del grupo Bemberg el otro 50% (Teodoro Brugger, Juan J. Cerdeiras Alonso, Fernando Denis, Domingo Bacigalupo, etc.).<sup>14</sup>

La historia de La Algodonera termina en 1951 cuando es vendida a PHUASA, al 80% de su valor de inventario. Las condiciones de la venta evidencian el debilitamiento de Campomar y el control del grupo argentino sobre PHUASA. El pago se realizaba en acciones de PHUASA, pero se estipulaba que de las acciones recibidas por Campomar por su 50%, una parte debería venderlas al *grupo de D. Bacigalupo y otros*.<sup>15</sup>

La venta de la fábrica de tejidos fue seguida de la venta a PHUASA de la hilandería para fibras sintéticas adquirida por Campomar en EEUU. El pago se hacía de la misma forma, con acciones de PHUASA y también se acordaba que Campomar debería venderle al grupo Bacigalupo la mitad de las acciones recibidas. De esta forma se evitaba una mayor participación accionaria del grupo Campomar

en PHUASA. Domingo Bacigalupo era uno de los principales personeros de los Bemberg<sup>16</sup>. La venta de la hilandería de fibras sintéticas significaba la renuncia a participar en el sector textil con más potencialidad de crecimiento, así como la venta de la fábrica de tejidos de algodón consagraba la retirada de Campomar de la producción directa en el sector algodonero, limitándose a continuar en PHUASA como socio minoritario del Grupo Bemberg. Parte de esas ventas se cobraron en efectivo en momentos que el directorio destinaba parte de las reservas para abatir (en el plano contable) los costos.

#### VI.5 Los intentos de reforma

La concentración en el sector lanero, que siempre fue la actividad principal de la firma, podría considerarse como una señal positiva para el abatimiento de los costos y el mejoramiento de la rentabilidad. Este fue el problema que intentó encarar la empresa ante la situación crítica que vivía a fines de 1956, cuando se crea la Comisión de Presupuesto. Esta comienza estudiando el informe de la auditoría para la organización de la empresa realizada por F. W. Sibille<sup>17</sup>. La Comisión de Presupuesto analizó los altos costos, que hacían que los beneficios apenas alcancen para cubrir el impuesto a las ventas. Se plantea el remate de grandes cantidades de mercaderías en stock, la gestión de una hipoteca a 30 años, la concreción del traslado de las oficinas y local de ventas a La Nacional ( que funcionaba como depósito y taller) y la primer etapa del traslado de la maquinaria de La Popular a La Industrial de Juan Lacaze. En 1958 se concreta el traslado de las oficinas, en cambio La Popular seguirá funcionando. Es interesante señalar que el planteamiento de la reducción de los establecimientos ya lo había realizados Carlos Campomar, del grupo de Buenos Aires, en los años treinta.

La comisión, además de las razones utilizadas habitualmente como explicación de la mala situación de la empresa (alza de salarios, dificultades con los cambios, incremento de los impuestos y las cargas, etc.), analiza las fallas de organización y las ineficiencias en el funcionamiento de la empresa: productos que no están a la venta y permanecen depositados varios años, pérdidas de 20% en hilados por mal envasado y exceso de desperdicios (considerándose normal el 10%), falta de control entre el tipo de lana que se recibe y el efectivamente comprado, exceso de personal en algunas secciones, etc.

La auditoría señalaba además la falta de definición de una política de producción y de ventas: grandes o pequeñas órdenes de fabricación, producir artículos en serie o de calidad; comparar lo que se deja de ganar por no poder cumplir ciertos pedidos, con lo que cuesta tener una parte de la fábrica de reserva; cuando se sigue un sistema mixto realizar una radical división de la fábrica. Y también alude a síntomas de nepotismo: *En una sociedad anónima no debe hablarse de patrones. Todos los cargos deben ser desempeñados por personas que revelen aptitudes para el desempeño de dichos cargos y que se dediquen de lleno a su función, prescindiendo por completo de tener en cuenta razones de parentesco, apellido, etc*".<sup>18</sup>

## VI.6 Causas de la retracción de Campomar y Soulas

Interesa analizar, junto a las causas generales de la crisis de la industria textil, los factores particulares que explican la progresiva contracción de la actividad de la firma luego del crecimiento espectacular experimentado entre 1942 y 1947.

La conjunción de factores desfavorables provinieron tanto del lado de la oferta como de la demanda. Se pueden sintetizar a grandes trazos como un paralelo incremento de los costos y disminución de las ventas (con la consiguiente disminución de la rentabilidad). La disminución de las ventas se registró tanto en el mercado interno como en las exportaciones. En lo interno incidió el aumento de las importaciones textiles y la instalación de nuevas empresas. En la rama lanera, además del crecimiento de ILDU en esos años, se puede mencionar la fundación de Fibratex en 1944, de Textil La Paz en 1945 y de Paylana en 1946. Estas firmas instalaron sus propias hilanderías de lana peinada, independizándose del abastecimiento de Campomar.

El fracaso en las actividades de exportación en una primera instancia tuvo que ver con la disminución de la protección a las exportaciones textiles, luego con el cambio en la orientación de la política proteccionista, que al otorgar el mismo porcentaje de cambio libre a productos de escaso valor agregado como los tops que a los hilados y tejidos, hizo más competitivos a aquellos, tendiendo a desaparecer de la exportación los artículos que eran el núcleo de la producción de Campomar. La empresa producía también tops, pero el grueso de las exportaciones de lana peinada va a ser realizado por las nuevas firmas

especializadas en su producción. En 1944 se había creado la firma exportadora de lanas Engraw, que en los años cincuenta inicia su producción de tops, en 1945 se instala Lanatur, en 1947 Manufacturera Forti, en 1949 Tuplan, en 1950 SADIL y en 1951 Lapenur SA. Algunas de ellas manejarán exitosamente los resortes de la exportación.

Cuando a mediados de los años cincuenta se reinicia la exportación de hilados y tejidos, Fibratex e ILDU lideran ese mercado. A pesar de que los precios internacionales eran más bajos que los internos, la estrategia de estas empresas fue apostar a las exportaciones como forma de aumentar los volúmenes producidos, y de esa forma abatir los costos unitarios<sup>19</sup>. En Campomar y Soulas se debate el tema: la postura de los auditores contratados era contraria a la exportación, porque los precios no daban ganancia y porque en las condiciones que atravesaba la firma, la fábrica no estaba en condiciones de cumplir, *"no es suficiente argumento que ILDU exporte"*.<sup>20</sup> En los años sesenta Campomar logrará hacerse un lugar en la exportación de casimires con sus ventas a Sudáfrica y Rodesia, disputando el segundo lugar con ILDU.<sup>21</sup>

En el aumento de los costos puede haber incidido especialmente factores de orden general como el aumento de los precios de la lana y el aumento de los salarios reales, de especial incidencia dado el numeroso personal ocupado por Campomar en sus diferentes plantas. También las grandes inversiones realizadas en maquinarias, determinadas al principio por la necesidad de modernizar los equipos luego de años de uso intensivo con escasa reposición, y luego por la intención de automatizar para reducir los costos de los salarios en alza y modernizar las plantas para competir en mejores condiciones frente a los productos importados y nacionales.

Frente a esta configuración adversa falló la capacidad de la empresa para reorganizarse adaptándose a las nuevas condiciones. El desorden organizativo que analiza la Comisión de Presupuesto, así como de importante cantidad de activos patrimoniales que no se explotaban, son manifestaciones de funcionamiento rutinario y de inmovilismo. Cuando se acercaba el fin de la guerra, existía, al igual que en otras empresas, la preocupación por el retorno de la competencia europea, en función de ello se acumulaban reservas y se planificaba la reposición y modernización de las máquinas, pero no se realizaron reformas organizativas que la adaptaran a las nuevas

condiciones de competencia. La empresa adoptó fácilmente los cambios tecnológicos que se podían adquirir en el mercado, no aquellos que significaban la transformación de las rutinas establecidas. *“Cuando a nivel microeconómico se parte de una percepción endógena, la innovación (generación e incorporación de tecnología) no se visualiza como la simple adquisición de técnicas ya incorporadas en bienes y equipos. Sin desconocer la importancia de la tecnología incorporada, se enfatiza que la innovación ha de verse como un proceso que implica acceder a conocimientos y construir habilidades. En otros términos, se trata de un proceso de aprendizaje que como tal requiere un esfuerzo interno consciente y deliberado, a realizar al interior de las empresas”* (Burgueño-Pittaluga: 199: 5).

Si partimos de la definición de la empresa como un centro de recursos, capacidades y conocimientos, que aprende de la experiencia, y del empresario como aquel que asume los riesgos asociados a la incertidumbre, encontramos síntomas de debilitamiento de los rasgos empresariales y la adopción de rutinas de administración con mentalidad rentística. Campomar falló en su capacidad dinámica o capacidad organizativa de evolucionar para enfrentar los cambios del medio.

## VII. LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES DE LARGO PLAZO DE CAMPOMAR

Si las capacidades y la estrategia futura de una empresa está determinada por su historia, se debe buscar en la trayectoria de Campomar la explicación de su parálisis cuando en el período de auge de la industria se intensifica la competencia ¿Cuáles fueron los rasgos permanentes en su larga historia, en las estrategias que desarrolló en los casi cincuenta años previos al inicio de su estancamiento, para construir y mantener su liderazgo? Se analizan en este trabajo tres rasgos que se consideran claves explicativas: 1) Las estrategias oligopólicas; 2) La integración vertical y la diversificación de la producción; 3) Su carácter de empresa familiar.

1) *La estrategias oligopólicas:* La estrategia principal de la empresa desde que se unificaron Salvo Hnos y Campomar Hnos y Cía en 1900 no fue la de competencia por precios o calidad sino el control oligopólico del mercado. La compra de firmas com-

petidoras (y su posterior cierre) o su absorción, la destrucción de la competencia en tanto competencia, fue el método más usado de lucha por la hegemonía en el mercado. Las actas del directorio de la sociedad relatan varios ejemplos de esta estrategia, y explicitan claramente las motivaciones. La única firma competidora importante hasta los años treinta era La Aurora y sólo en tejidos de lana cardada, manteniendo Campomar el monopolio de los artículos de mayor calidad y con mayor valor agregado: los hilados y los tejidos peinados, especialmente los casimires. La hegemonía se mantiene en los años treinta a pesar de la incipiente competencia de ILDU y da espléndidos frutos en la coyuntura favorable de la Segunda Guerra Mundial. El desarrollo de la industria hace que desde el fin de la guerra las textiles se multipliquen y Campomar deba a adaptarse a una era de mayor competencia.

2) *La integración y la diversidad de productos:* La antigüedad de la empresa, su papel pionero en el ramo textil y su carácter hegemónico, determinaron también su carácter integrado y la amplitud de sus fronteras de producción. Era un comportamiento esperable: las empresas protagonistas de los comienzos de una industria son en general integradas. Se tendía a abarcar todas las actividades relacionadas porque no existía en el reducido mercado industrial de la época empresas especializadas en determinados servicios o porque los costos de transacción eran muy elevados y convenía evitarlos mediante la integración de etapas productivas sucesivas dentro de la empresa, dándole a ésta el control de la información y del proceso productivo. Pero como la integración aumenta los costos de producción y de administración, es esperable también que, en la medida que el tamaño del mercado aumenta y los conocimientos tecnológicos se expanden y por lo tanto disminuyen los costos de transacción, la integración de las empresas tienda a disminuir, reservándose determinadas funciones que constituyen el núcleo de su capacidad competitiva y adquiera de otras empresas productos auxiliares o determinadas etapas del proceso de producción o comercialización. Al reducir el número de actividades aumentará la escala de producción de las que mantiene, disminuyendo los costos de producción. (Williamson, 1991: 45).

Sin embargo, el pasaje de la integración vertical a la especialización se realizó en América Latina con retraso en comparación con los países industrializados, debido al carácter tardío y a la debilidad del

proceso de industrialización. Y la integración fue muy fuerte en las empresas más antiguas.

En el caso de Campomar, a la integración vertical (desde el lavado de la lana a la venta de los tejidos) y horizontal (con la compra o absorción de las fábricas de tejidos competidoras), se agregaba la enorme diversidad de los productos finales. La empresa se enorgullecía de producir tejidos en más de 9250 variedades de calidad, diseños y colores: *“150 en frazadas, 1100 en casimires, 2000 en tejidos de algodón y 6000 en géneros de señora... además de lanas para labores e hilados de lana para todas las fábricas nacionales”*<sup>22</sup>. El empeño por competir con los casimires ingleses de pura lana y gran variedad de diseños se habría mantenido entre los objetivos de la empresa cuando los requerimientos de la demanda estaban cambiando y el mercado interno ampliado requería de telas más baratas y livianas como las que producía Fibratex e ILDU. Lógicamente, la producción de pequeños lotes de cada diseño, calidad y color aumentaba los costos. *“No había tres telares que hicieran la misma calidad ni los mismos colores.”*<sup>23</sup>

Los altos costos de una empresa muy grande e integrada no son adecuados para competir por precio, por lo que sería lógico que la integración de la producción en las grandes empresas vaya de la mano con las estrategias oligopólicas. La falta de flexibilidad de su organización, le dificultaba adaptarse a las variaciones de la demanda, en particular en la producción para la exportación donde se trabaja por encargo con demanda muy variable y las empresas deben estar preparadas para la producción de partidas importantes en escaso tiempo. Integración, producción muy diversificada y estrategias oligopólicas serían entonces los factores que determinarían los rasgos característicos de Campomar.

3.- *El carácter familiar de la empresa* se mantuvo durante todo nuestro período de estudio. Los Campomar, sus familiares políticos y los grupos familiares de las empresas fusionadas en 1930, poseían la mayor parte de las acciones y ejercían una parte importante de los cargos de dirección de la empresa.

Si se consideran los factores principales que explican las dificultades de la empresa para transformarse adaptándose a las nuevas condiciones, la estrategia oligopólica de la historia de la empresa y sus amplias fronteras (integración vertical y gran

diversificación de la producción), cabe analizar la posible incidencia del tercer factor señalado, el carácter familiar del capital y de la dirección y administración de la sociedad. Preguntarse si la no existencia de una dirección gerencial separada de la propiedad, y el control de la dirección de la firma por los miembros de una parte de la familia que era la propietaria principal, influyó en las dificultades de la firma para adaptarse a las nuevas condiciones.

La respuesta afirmativa ha sido la tradicional en las historias de empresas, aunque en los estudios más recientes se cuestionan esas conclusiones, sosteniéndose que es el tamaño y la complejidad de las actividades realizadas y no su propiedad, lo que determina su estructura organizativa. También se cuestiona, frente a la contraposición entre la separación de la dirección y de la propiedad, característica de la empresa gerencial de los países industrializados y el predominio de la empresa familiar en América Latina, hasta que punto fue real esa separación en aquellos países. La empresa familiar no sólo siguió predominando en las medianas y pequeñas firmas, sino que manifestó una gran capacidad de adaptación frente a los cambios experimentados dentro de las grandes empresas (Valdalisio-López, 2000: 387). Cabría preguntarse si el Síndrome Buddenbrooks (la primera generación funda la empresa, la segunda la expande, la tercera la quiebra), en lugar de interpretarse en relación a los emprendimientos familiares, debería relacionarse con la antigüedad, con el ciclo vital de las empresas.

Aunque no haya sido el carácter familiar lo que determinara las ineficiencias organizativas de Campomar, parecería que contribuyó a dificultar o retrasar los cambios. La permanencia durante mucho tiempo de un grupo en la dirección, grupo que no corría riesgos de ser desplazado por el carácter familiar de la empresa y por ser importantes propietarios del capital accionario, podía volver difusa la distancia entre los intereses particulares de los directivos y los de la empresa. Cuando las retribuciones por los cargos son altas, estos pueden tener más significado para los que los desempeñan que el porcentaje de dividendos distribuidos.<sup>24</sup> En este sentido el comportamiento de los propietarios administrando una empresa puede ser similar a lo que se ha criticado a los ejecutivos que no participan de la propiedad. Con la ventaja que su doble carácter de directivos y propietarios los hace más difícilmente desplazables. Los planteos de racionalidad organizativa para abatir costos provinieron siempre del grupo de Buenos

Aires que poseían el principal paquete accionario pero no ocupaban cargos en la dirección de la firma. La antigüedad de la empresa y el mantenimiento de las mismas familias en su dirección podría influir en la conservación de antiguas propiedades o en la resistencia al traslado o el cierre de algunas plantas, por efectos de la rutina, el apego sentimental, su significación tradicional y de prestigio.

## REFLEXIONES FINALES

Las empresas tradicionales típicas encuentran una ilustración adecuada en el caso de Campomar. Estaba totalmente integrada ("de la oveja a la madeja"... o al casimir), y había diversificado extraordinariamente las fronteras de su producción. Estos rasgos eran esperables dado la pequeñez del mercado uruguayo, el débil desarrollo industrial en la época de su fundación, las características fuertemente oligopólicas del mercado textil en esos años y la ausencia o la debilidad de las economías externas a la empresa. Era, además, una empresa familiar, dirigida por una parte de sus propietarios. Si bien esta característica incidió en la trayectoria de la firma, se

puede concluir que las determinantes en la estrategia desarrollada fueron la características del mercado en la época de su expansión; su carácter oligopólico llevaba a que la competencia por precio y calidad no tuviera mayor incidencia, pudiendo las empresa ser fijadora de precios. También puede contribuir a explicar las escasas manifestaciones de interés de los empresarios hacia la adopción de tecnología como proceso permanente e interno a la empresa, de lo que daría una pauta la opinión contraria de la UIU a la iniciativa gubernamental de crear una escuela textil. En Juan Lacaze, Campomar financiaba una escuela industrial, donde se preparaba para diversas actividades... entre las que no se contaba la técnica textil.

El dominio del mercado le permitía funcionar con costo abultados por los mayores gastos de administración que implicaba la integración vertical y la heterogeneidad de la producción. Cuando las condiciones del mercado cambiaron, Campomar y otras empresas semejantes, fueron las que experimentaron más dificultades para reorganizarse y las que demoraron más en superar la crisis que experimentaron la mayor parte de las textiles alrededor de 1957.

## NOTAS

- 1 Las rutinas organizativas junto con los recursos físicos y humanos y la habilidad en el empleo de las tecnologías, forman la competencia o conjunto de capacidades que es la base de la ventaja competitiva de cada empresa y explican la heterogeneidad de las empresas. Analizan cuatro tipos de competencias: asignadoras (que producir y como), tecnológicas (capital físico y humano I+D), transaccionales (que producir y que comprar) y administrativas.
- 2 La UIU se opone a la iniciativa que financiaba el proyecto con un impuesto a los artículos importados y otro que gravaba las ganancias de los empresarios textiles. Revista de la UIU, abril de 1949.
- 3 El Día: *Suplemento dominical*, 25 de agosto de 1937, "La fábrica jardín".
- 4 Campomar y Soulas: *Libro de Actas del Directorio*, acta N° 223, 5 de enero de 1936.
- 5 El Día: *Suplemento Dominical*, 25 de agosto de 1937, "La fábrica jardín".
- 6 En el lavadero de lanas, fundado en 1940 como Lavadero Oriental de Lanas Jorge Etcheverry y Cia Ltda., Miguel Campomar se asoció a sus yernos J. Etcheverry Vidal y César Cardozo Guani, participando también Armando Regusci, de la fábrica metalúrgica Regusci y Voulminot, y Ernesto Balparda. Todos ellos eran accionistas de Campomar y Soulas. *Diario Oficial*, 9 de marzo de 1940 y 13 de enero de 1944.
- 7 Guía de Comercio, 23 de noviembre y 8 de diciembre de 1923 y enero de 1926.
- 8 Desde 1947 disminuye la producción, las ventas, en particular las exportaciones, y los beneficios. Ver Camou, M.: *La empresa Campomar & Soulas...*
- 9 Campomar y Soulas: *Actas de Directorio* N° 684 del 8 de agosto de 1952.
- 10 Campomar y Soulas: *Actas de la Comisión de Presupuesto*, N° 12, 25 de marzo de 1957.
- 11 Campomar y Soulas, *Actas de Directorio*, N° 808, 30 de agosto de 1957.
- 12 Campomar y Soulas: *Actas del Directorio*, N° 816 del 12 de diciembre de 1957 y N° 818 del 12 de enero de 1958. Angel R. Graña, abogado de la sociedad, plantea que dichos préstamos están garantizados con acciones de la sociedad que se encuentran en ese momento desvalorizadas.
- 13 Acta N° 33 de la Comisión de Presupuesto, 14 de diciembre de 1957.
- 14 *Diario Oficial*, 26 de enero de 1949, Reforma de Estatutos de La Algodonera Uruguaya SA. En realidad La Algodonera Uruguaya SA había sido creada en 1937 por los hombres de Bemberg asociados a FUNSA, pero se había mantenido todos esos años como "sociedad de papel"; sin activo ni pasivo y casi sin capital, hasta 1948 en que es utilizada para dar forma legal a la adquisición de parte de "La Algodonera".
- 15 Campomar y Soulas: *Actas de Directorio*, 30 de junio de 1951.
- 16 Domingo Bacigalupo era directivo de MAASA (*Guía de Sociedades Anónimas...* Buenos Aires, 1939-40 y 1945-46). Según José L. Torres: *Les Perduilles*, Bacigalupo había empezado en 1913 como empleado de Cervecerías Quilmes.
- 17 Campomar y Soulas, *Actas de la Comisión de Presupuesto*, Acta N°1, 12 de noviembre de 1956.
- 18 Campomar y Soulas, *Actas de Comisión de Presupuesto*, N° 17 del 3 de junio de 1957 y N° 19 del 17 de junio de 1957.

- 19 *Memorias* de ILDU de 1956 y 1957, *Memorias de Fibratex*, 1955 a 1958.
- 20 Campomar y Soulas, *Actas de la Comisión de Presupuesto*, N° 35, 3 de marzo de 1958.
- 21 Melgar, A.-Peguero, E.- Lavagnino, C.: *El comercio exportador del Uruguay...* Tomo II, p. 96 y Revista *Las Exportaciones del Uruguay*, 1956-1965.
- 22 El Día: Suplemento dominical, "La fábrica jardín"; 25 de agosto de 1937.

23 Entrevista realizada en 1993 a L. Clara, obrero de Campomar y Soulas desde el año 1933, cuando contaba con 11 años. "Nos coparon Alpargatas y Sudamtex que trabajaban sintético, por un lado, e ILDU y Fibratex, que empezaron con telas que gustaban más a los jóvenes, ellos trabajaban para viejos".

24 Sirve de ejemplo de las altas retribuciones de los directivos, la ficha laboral de 1956 del Gerente General, Miguel Campomar: aunque el sueldo mensual era de \$4.450, el total percibido en el año fue de \$129.400. Para tener una idea de la magnitud de la retribución se puede comparar esta cifra con la del jornal medio obrero de 1955: \$14,62, que da una retribución promedio anual de \$2540.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAIN, J.(1968): *Organización Industrial*, México, Ed. Omega.
- BERTINO, Magdalena (1996\*): *Los orígenes de la industria textil uruguaya y sus vínculos con Argentina y Brasil*, Revista Ciclos, N° 11, Buenos Aires.
- BERTINO, Magdalena (1996b): *La trayectoria del grupo Campomar en la industria textil uruguaya*, DT N° 30, Unidad Multidisciplinaria de la FCS, Montevideo.
- BERTINO, M.- TAJAM, H.(1999): *El PBI de Uruguay 1900-1955*; Montevideo.
- BÉRTOLA, Luis (1992): *La Industria Manufacturera Uruguaya 1913-1961*, Montevideo.
- BURGUEÑO, O. - PITTALUGA, L. (1994): "El enfoque neoschumpeteriano de la tecnología", en Revista Quantum, Montevideo, Vol. 1, N° 3.
- BUXEDAS, Martín (1992): *Oligopolios y dinámica industrial. El caso de Uruguay*, CIEDUR.
- CAMOU, M.(2001): *Industrialización y Trabajo: un enfoque de la relación salarial desde una empresa textil, 1922-1949*, Tesis de Maestría en Historia Económica, inédita.
- CHANDLER, A.D. (1977): *La mano visible La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Cambridge.
- JACOB, Raúl: (1990) *1915 - 1945 Las otras dinastías*. Proyección, Montevideo.
- MARX, Karl.(1975): *El capital*, Siglo veintiuno editores, Buenos Aires.
- MILLOT, J.- Silva, C. - Silva, L.(1973): *El desarrollo industrial del Uruguay*, Montevideo.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G.(1982): "An Evolutionary Theory of Economic Change". PENROSE, E.(1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*.
- SMITH, Adams: *Riqueza de las naciones*, Barcelona, 1996.
- TRÍAS, Vivian: *La reforma agraria en el Uruguay*, 1963, Montevideo.
- VALDALISO, J.-LÓPEZ, S.(2000): *Historia Económica de la empresa*, Barcelona.
- WILLIAMSON, Oliver (1991): *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, FCE, México.

## FUENTES

- 1) Archivo Campomar y Soulas SA
  - Libros de Actas de Directorio de Campomar y Soulas SA
  - Libro de Actas de Asambleas de Accionistas de Campomar y Soulas SA
  - Libro de Actas de Directorio de Primera Hilandería Uruguaya de Algodón SA -(PHUASA) Libro de Actas de Comisión de Presupuesto de Campomar y Soulas SA
  - Memorias y Balances de Campomar y Soulas
  - Album de Campomar y Soulas: *Dejemos Hablar a los Hechos*, sin fecha.
  - Actas de reuniones del Comité de Administración de PHUASA.
- 2) Memorias de otras empresas
- 3) Registro General de Leyes y Decretos (RGLYD), 1930-1960, Montevideo.
- 4) Diario Oficial, años 1930 – 1960, Montevideo.
- 5) Revista de la Unión Industrial Uruguaya, Montevideo.