

En la búsqueda de las PyMEs familiares. La dispersión de fuentes y la construcción de archivos en la industria de la construcción



In Search of Family-Owned SMEs: Source Dispersion and Archival Construction in the Construction Industry

Víctor Pegoraro

Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales -
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y
Técnicas, Argentina
pegorarovictorn@gmail.com

Estudios del ISHIR

vol. 15, núm. 43, 2025
Universidad Nacional de Rosario, Argentina
ISSN-E: 2250-4397
Periodicidad: Cuatrimestral
revistaestudios@ishir-conicet.gov.ar

Recepción: 26/03/2025
Aprobación: 17 julio 2025

DOI: <https://doi.org/10.35305/e-ishir.v15i43.2044>

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/422/4225520001/>

Resumen: El presente trabajo aborda las dificultades materiales y logísticas que plantea el acceso a las fuentes históricas vinculadas con las pequeñas y medianas empresas familiares. Estas organizaciones, por lo general, carecen de procedimientos sistemáticos para la producción y la preservación de documentación de interés académico. A partir del estudio de caso de las pymes familiares del sector de la construcción en la ciudad de Mar del Plata entre 1930 y 1990, se examinan en profundidad distintas dimensiones de la experiencia de investigación, con el propósito de poner en relieve las potencialidades que un enfoque empírico puede ofrecer para futuras indagaciones.

Palabras clave: historia de empresas, PyMEs, empresas familiares, archivos, fuentes.

Abstract: This study examines the material and logistical challenges involved in accessing historical sources related to small and medium-sized family-owned enterprises. Such organizations generally lack systematic procedures for the production and, even more so, for the preservation of documentation relevant to academic research. Drawing on a case study of family-owned SMEs in the construction sector in the city of Mar del Plata between 1930 and 1990, the analysis explores in detail various dimensions of the research experience, with the aim of highlighting the potential contributions of an empirical approach.

Keywords: business history, SMEs, family firms, historical archive, sources

Introducción

El presente trabajo aborda las dificultades materiales y logísticas que plantea el acceso a las fuentes históricas vinculadas con las pequeñas y medianas empresas familiares (de aquí en más, PyMEs). Tales organizaciones, por lo general, carecen de procedimientos sistemáticos para la producción y, en menor medida, para la preservación de documentación de interés académico e historiográfico.

El escrito está dividido en tres apartados. El primero se titula “Los archivos empresariales y la investigación académica” y da cuenta, inicialmente, del estado general de los estudios dentro del heterogéneo campo de la historia económica en relación directa con este tipo de fuentes. A su vez, se subrayan las falencias de nuestro país en función de la creación de una política integral de conservación de archivos, aunque se rescatan los esfuerzos individuales e institucionales en esta vía en los últimos años. Seguidamente, se definen algunas cuestiones de la empresa de raíz familiar entrevistando la superposición de esferas que determinan, en última instancia, las condiciones en las cuales los historiadores accedemos a su documentación.

La segunda sección “Desafíos de la propia experiencia de investigación” resulta la más extensa ya que allí se condensan en profundidad los interrogantes, junto con las dificultades y las potencialidades de un estudio enmarcado en la historia de empresas, a partir del análisis específico del sector de la construcción y el mercado inmobiliario en la ciudad de Mar del Plata en el siglo XX. Por último, en las “Reflexiones finales” se recuperan los goces y tedios del archivo con el fin de revelar aspectos desconocidos del quehacer más íntimo del oficio y proponer algunos aportes metodológicos que se desprenden del estudio de caso.

Los archivos empresariales y la investigación académica

El acceso a los archivos de empresas es una de las cuestiones primordiales, no sólo para la historia de empresas, sino para la historia económica en general. Desde los abordajes que privilegian la relación entre el Estado y los empresarios, o la trayectoria de un sector industrial o de un grupo económico hasta los enfoques biográficos y el desempeño de las firmas individuales a través de estudios de casos. Así, se pueden recabar aspectos y dimensiones organizacionales, estratégicas, institucionales, culturales, laborales, nacionales, regionales y locales en una multiplicidad de perspectivas (Barbero,

2006; Barbero y Jacob, 2008; Rougier y Odisio, 2013; Lluch y Barbero, 2015).

Si bien el campo ha avanzado en extensión debido a la creciente disponibilidad de documentación pública y privada, todavía falta mucho por explorar. Vale remarcar que igualmente se han producido contribuciones empíricas importantes como lo demuestran diversos estados del arte, numerosos artículos y un conjunto de libros y tesis dentro de la disciplina (Rougier y Schvarzer, 2006; Bragoni, 2006; Lanciotti, 2009; Ceva, 2010; Belini, 2010; Rougier, 2015; Moyano, 2015; Barbero y Lluch, 2015; Barbero, 2016; Bandieri, 2021; Pegoraro, 2023a).

Las grandes empresas han sido las más visitadas por una mayor, aunque relativa, disponibilidad de acceso a la información.^[1] Esto se debe a que, en general, se trata de interlocutores proclives a este tipo de investigaciones o porque sus papeles se encuentran “en orden” en sus propias oficinas y bibliotecas de forma “institucionalizada”. De hecho, muchas veces son los mismos empresarios los que encargan la realización de su propia historia con mayor o menor pretensión y rigor académico. Pese a nuevas iniciativas particulares y estatales para lograr una convergencia entre académicos y el mundo empresarial, parece que finalmente prima el esfuerzo individual e incluso el azar. Ni qué decir para periodos más recientes de nuestra historia.

Tal es así que las dificultades parecen provenir de un marco mayor. Como aduce Carina Frid (2012: 277), en la Argentina resulta

significativa la falta de una cultura empresaria que valore la preservación de la documentación en el largo plazo que facilite el acceso de los fondos archivísticos empresariales a profesionales y académicos del campo de la historia económica y de la historia de empresas.

Las causas de esta insuficiente sensibilidad académica tienen que ver con la falta de interés de los directivos/dueños y, por otro lado, el desconocimiento de que sus documentos puedan servir para otro fin fuera del estrictamente corporativo para los cuales se producen.^[2]

En contraposición, los países de Europa y EEUU tienen una larga tradición en la preservación de fondos documentales de empresas y en la formación de personal idóneo que atienda estas necesidades (Tortella, 2015). El caso de España resulta más cercano al nuestro por la falta de normativas que regulen la conservación, la carencia de inventarios de fuentes y de asociaciones de archiveros, y la escasa aplicación de nuevas tecnologías de gestión documental (Tortella, López Morell y Arroyo, 2015).

El Archivo Intermedio del Archivo General de la Nación (AGN) posee una serie de fondos documentales que son de utilidad para la historia de empresas. En especial, resaltan las iniciativas que tienen ver

con el Estado, las firmas mixtas y los proyectos oficiales. Sin embargo, podríamos decir que no hay una política estatal en materia de archivos ya que las instituciones de este tipo tienen serias dificultades edilicias, espaciales, presupuestarias y de personal.^[3]

Buscando las PyMEs: problemas de fuentes

El análisis de las PyMEs en perspectiva histórica tiene una importancia fundamental para desentrañar las características del desarrollo industrial de nuestro país (Pegoraro, 2021). Argentina es un país emergente con un sistema económico volátil y un marco institucional inestable donde estas organizaciones debieron vincularse eficazmente al contexto, sobrevivir a las crisis periódicas e idear estrategias microeconómicas (Donato y Barbero, 2009: 16 y 17). De esta manera, constituyeron piezas ineludibles del mercado interno y del entramado empresario nacional (Yoguel y Moor-Koenig, 1999).^[4]

Un especialista como Gabriel Yoguel (1996) remarca que las PyMEs son agentes económicos con características propias que actúan con lógicas económicas y modos de comportamiento específicos y también idiosincráticos. Se diferencian de las grandes empresas por su escala de acción operando, al mismo tiempo, con una racionalidad singular y distintiva (gestión personalizada, imperfecto acceso al mercado de capitales, imperfecta comprensión de los cambios macro-regulatorios, dificultad para acceder a recursos humanos calificados).

En este universo aparecen algunos problemas, obstáculos y desafíos extra que complejizan la labor profesional. Y ello se debe a varias cuestiones: una es la no conservación de la documentación burocrática; otra la poca generación de este tipo de repertorio o la producción de papeles, llamémosle, “informales”. No menos importante resulta la resistencia de los propietarios y/o de los herederos a abrir sus repositorios a los historiadores; sumado a ello, la desconfianza a la investigación académica con objetivos inciertos para los propios protagonistas que son ajenos a estos intereses.

Estos y otros puntos han sido reconocidos en uno de los pocos libros compilatorios sobre historia de PyMEs provenientes de nuestra disciplina (Donato y Barbero, 2009), pero también en disertaciones orales en congresos y jornadas de la disciplina. En la introducción los autores remarcan que es dable observar que aquellas son más difíciles de rastrear y de llegar a sus entrañas ya que no cuentan con una burocracia tan aceitada ni generan un gran caudal de documentos escritos por su propia dinámica interna (Donato y Barbero, 2009: 19).

Lógicamente, las PyMEs pueden alcanzar el estatus de una SA (Sociedad Anónima), SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada),

SCA (Sociedad en Comandita por Acciones).[5] Es decir, que se amoldan a la legislación de nivel nacional, adquieren una personería jurídica y adecúan su organización a las demandas normativas vigentes. Por ende, existe una necesidad de producir una serie de documentos legales en la práctica (memorias, balances contables, estatutos, libros de reuniones de asamblea) para garantizar su propio funcionamiento en el tiempo. Anualmente deben presentar sus registros y papeles en regla ante las autoridades competentes. Sin embargo, dependiendo de cada empresa y del rubro en que se mueva, la realidad dista de ser homogénea, ordenada y transparente.

Generalmente, en este tipo de firmas resulta difícil encontrar un “archivo de empresas” per se. Entre las fuentes esenciales para tal fin se encuentran las memorias y balances, actas de asambleas y de directorio, estatutos sociales, escrituras, libros de personal y jornales, legajos de empleados, libros contables e inventarios, correspondencia, crónicas, autobiografías, revistas y boletines internos, fotografías y cualquier otro tipo de documentación. Claramente, encontrar y consultar dicho acervo depende de un sinnúmero de variables contingentes. Finalmente, uno alcanza cada una de ellas parcialmente, de manera dispersa y, a veces, descontextualizada.

Si las empresas han llegado a su fin por el cese de actividades, reconversión, crisis o quiebra el panorama se complejiza. Con suerte, en la actualidad las diferentes generaciones e integrantes de cada familia (en el mejor de los casos, sin mediar conflictos o tensiones entre los mismos) guarecen parte de los documentos que emanaban de la administración cotidiana de los emprendimientos. *Ergo*, nos llegan de forma fragmentaria y discontinua porque han pasado de mano en mano (y de casa en casa) entre los miembros de la empresa y la familia.

Como contrapartida, el entrecruzamiento de fuentes resulta fundamental para intentar llenar las lagunas. El investigador acude a otras vías de información como los testimonios orales, los archivos notariales, las cámaras representativas de profesionales y empresarios, las revistas sectoriales, las guías de sociedades comerciales, la prensa periódica, la Inspección General de Justicia (IGJ) y otros organismos públicos. Aunque esta situación no es privativa de la historia de empresas, en resumen, debemos lidiar con la dispersión y la fragmentación de archivos en los cuales se reúnen datos de tipo cualitativo y cuantitativo de muy diverso origen.

Familia y empresa en los emprendimientos

Una de las cuestiones fundamentales de los emprendimientos de base familiar es la superposición de esferas. Donde prevalece el componente familiar, negocio y lazos sanguíneos son cuestiones

entrelazadas, por lo que estudiar la dinámica del emprendimiento termina siendo, asimismo, una entrada a la privacidad del núcleo más íntimo. Al menos, nuestros referentes empíricos suelen verlo de esta manera (consciente o inconscientemente) y utilizan diversas estrategias para sortear la tensión en la práctica. Sin dudas, ello influye en la construcción de archivos y en las lógicas de resguardo de la documentación de sus empresas.

La empresa familiar no se caracteriza ni por la excepcionalidad ni por ser pequeña, sino que es central la mixtura de lo económico, lo político y lo parental (Quirós, 1998). Actualmente, se reconoce que este tipo de firmas posee una serie de atributos únicos, inherentes y “ambivalentes” que cabe resaltar porque de ellos devienen ciertas ventajas y desventajas. El primero tiene que ver con los roles simultáneos (familiares, propietarios y gestores) que pueden centralizar decisiones, generar confianza y lealtad, pero también disputas y entrometimientos de las cuestiones familiares en los negocios; una identidad compartida a través del apellido y una reputación particular a defender; una historia común que se configura a través de una tradición, experiencias vividas y recuerdos; la implicancia emocional que reúne sentimientos tanto positivos como negativos; el leguaje privado con mayor o menor comunicación y circulación de la información; el conocimiento mutuo e intimidad que puede ser fructífero o perjudicial en ocasiones de presión y competencia; el significado de la empresa familiar, que muchas veces es considerada como extensión de la propia familia y un símbolo del sustento del hogar (Taguiri y Davis, 2006).

Es dable observar que tanto “empresa” como “familia” son dos organizaciones que se desarrollan en el tiempo con fines propios. Entre otras cuestiones, la primera tiene el objetivo de crear “riqueza”, mientras que la segunda busca crear “felicidad” (Perkins, 2016). Esto incide en el propio recorrido del negocio familiar, configurándose como una dimensión histórica en tanto puede acarrear armonía, así como una crisis, según el caso. Se trata de dimensiones culturales que se solapan entre sí, pudiendo impactar en el proyecto futuro de los integrantes de ambas esferas y en su relación con quienes no forman parte del círculo.

Un patrón clave para analizar internamente a estas empresas es el “modelo de los tres círculos” (familia, propiedad y empresa) al que fue añadido el factor tiempo conformando el llamado “modelo de evolución tridimensional”.^[6] Estos tres sistemas (familiar, propietario y empresarial) interactúan superponiéndose y generando ámbitos de injerencia de determinados roles, pudiendo comprender las expectativas y objetivos de los sujetos que pertenecen a un determinado grupo de interés (familiares, accionistas y empleados/directores/clientes). Al agregar la variable “tiempo”, se analizan una

serie de etapas y sus cambios con periodos definidos y sus transiciones: “eje de la propiedad” (fundador- sociedad de hermanos- consorcio de primos); “eje de la empresa” (arranque-expansión-madurez); y un “eje de la familia” (ingreso en el negocio-trabajo conjunto-cesión de la dirección).

Desafíos de la propia experiencia de investigación

A continuación, se sintetizará una experiencia de investigación sobre PyMEs familiares en la industria de la construcción que llevó a mi tesis doctoral y a la publicación de dos libros sobre el tema (Pegoraro, 2023a, 2023b).^[7] Si bien la experiencia personal encuentra puntos en común con los desafíos que enfrenta cualquier trabajo histórico, se profundizará en aquellos singulares de modo de establecer más profundamente la relación concreta entre estas fuentes y el conocimiento que permitieron iluminar sobre el problema de investigación.

La búsqueda de archivos de empresas estuvo motivada por indagar en el rol de los emprendimientos familiares en el mercado inmobiliario y su responsabilidad en el crecimiento urbano de las décadas de 1930 y 1990 en el balneario más importante a nivel turístico del país. En las décadas centrales del siglo XX, Mar del Plata fue considerada como la ciudad que más construía en favor de las demandas de los argentinos que buscaban una segunda vivienda frente al mar para ser utilizada en temporada de verano (Pastoriza y Torre, 2019; Pegoraro, 2020b). Aumentando el lente de observación, a priori, se observaba el dinamismo de firmas locales de un tamaño pequeño y mediano dedicadas a levantar edificios de departamentos actuando como desarrolladoras, inmobiliarias y constructoras en el sistema de la propiedad horizontal. Es decir, funciones que suelen estar separadas, lo que otorgaba características particulares a estos sujetos y un protagonismo específico en la economía urbana.

En principio, el sector de la construcción no deja traslucir todos sus guarismos y, por ende, la opacidad de la información para reconstruir la evolución del sector es evidente. Ello se debe a diversos factores que acentúan su complejidad para la recolección de datos y para la investigación histórica: la tercerización, la informalidad, la irregularidad de la actividad y el rol de la burocracia. En este sentido, los repositorios de información son difíciles de asir tanto para la obra privada como para la pública (Pegoraro, 2022).

Para paliar estas dificultades, una de las cuestiones centrales es la consulta previa de archivos de asociaciones profesionales y de entidades sectoriales. Estas defienden los intereses corporativos determinados por lo que cuentan con registros históricos de socios, estatutos, boletines internos, actas de asambleas, balances, entre otros.

Además de libros específicos, datos contables, estadísticas, bibliografía especializada, fotografías, revistas, cartas, convenios colectivos de trabajo y reglamentaciones de la profesión. En el ramo particular de la construcción sobresale la Cámara Argentina de la Construcción, que reúne a los empresarios más grandes de la obra pública, con sede en Capital Federal y sus respectivas delegaciones y subdelegaciones en diferentes provincias.^[8] Mientras que en el interior del país existen entidades de pequeños y medianos empresarios bajo la forma de sociedades o “centros de constructores y anexos” por cada localidad, algunas de las cuales incorporan entre sus filas también a arquitectos e ingenieros, constituyendo federaciones y uniones interjurisdiccionales. Preferentemente, este es el ámbito de actuación de las PyMEs.

La consulta en estas entidades formalizadas resulta necesaria para conocer el cuadro general y los sujetos sociales más importantes de cada periodo. Sin un diagnóstico de quiénes son los actores, los roles, las reglas, los interlocutores, el *cursus honorum* del gremio, las modalidades de entrada y salida, el tamaño de las empresas, la representatividad patronal, la actuación pública y las discusiones corporativas resulta muy difícil (si no hay estudios previos al respecto) reconstruir el marco institucional. Por ello, cabe resaltar que existen otros archivos que se pueden consultar, que complementan el trabajo y que son importantes para mantener un diálogo fluido entre fuentes de diversa naturaleza.

En segundo lugar, entre las fuentes cualitativas más ricas para seguir el derrotero del sector se encuentran las revistas especializadas en arquitectura, urbanismo y construcción ya que constituyen un pilar central de la reconstrucción tanto de los aspectos edilicios, técnicos, estéticos, morfológicos como empresariales. Entre las que hemos consultado del plano nacional, y que dan cuenta de las principales ciudades del país, se encuentran *Arquitectura Gráfica*, *Arquitecto Constructor*, *Revista de Arquitectura*, *Summa*, *Nuestra Arquitectura*, *Construcciones*, *Informaciones de la Construcción*, *CACyA*, *Construcción Moderna* y *Edificación*. Varias de las colecciones se encuentran disponibles en la web y en diferentes repositorios en Capital Federal y La Plata (Sociedad Central de Arquitectos, biblioteca de la Facultad de Arquitectura). Específicamente, de Mar del Plata se examinaron *La construcción marplatense*, *Mar del Plata Edilicia*, *Construcción Marplatense*, *Arquitectura*, *Boletín del Centro de Informaciones de la Construcción*, *Boletín del Centro de Constructores y Anexos*, *Publicación del Centro de Ingenieros, Arquitectos y Agrimensores de Mar del Plata*, *Arquitectura Sur*, entre otras. También se analizaron las páginas de *Edilicia* (Rosario) y *Obras* (Tucumán) para entrever cuestiones arquitectónicas y posibles comparaciones del caso. En efecto, el formato de estas revistas permite

ir y venir por diferentes escalas dando cuenta de la evolución urbana de las ciudades argentinas a través del tiempo. De hecho, allí se enarbolan las obras y sus autores siendo necesaria su consulta para identificar a los actores, el rol del Estado y las políticas de aliento o desaliento del sector.

En tercer término, la prensa periódica juega un rol principal dada la sistematicidad y el alcance de su publicación. Los diarios locales y los de tirada nacional para el recorte temporal (1930-1990) como *La Nación*, *Clarín*, *El Día* y *La Prensa* permiten reconstruir información relevante acerca de la evolución de la industria y sus promotores. En efecto, la sección “clasificados” así como también las separatas relacionadas a la “construcción” y “arquitectura” logran representar la situación del mercado inmobiliario en cada periodo.

Con el fin de seguir la evolución de la industria de la construcción estrictamente en la ciudad de Mar del Plata consultamos diferentes *Anuarios Estadísticos de la Municipalidad de Gral. Pueyrredón*, Boletines Municipales, la publicación Construcción del Departamento de Estadística local y las Series Estadísticas de la Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP). Las citas de datos específicos del sector y de la economía regional fueron complementadas con los censos industriales a lo largo del siglo XX, el Anuario Estadístico de la Provincia de Buenos Aires del Registro General y Censo Permanente de Población, Inmuebles, Comercio e Industria de la Provincia. Además, como habíamos adelantado, las publicaciones oficiales de la Cámara Argentina de la Construcción fueron un insumo necesario para seguir el derrotero nacional y realizar un ejercicio comparativo con otras localidades del país.

Por último, uno de los repositorios esenciales para adentrarnos en la industria de la construcción es el Archivo de Obras y el Catastro Municipal. Así, los expedientes de construcción de obras privadas individuales conllevan mucho tiempo de consulta ya que se encuentran ordenados por nomenclatura y a solicitud de un trámite específico por parte de profesionales y dueños de las propiedades inmuebles. Dentro de cada carpeta encontramos planos, cartas, fotografías, permisos, informes técnicos y otros documentos institucionales a los cuales es complejo acceder con una finalidad académica ya que no está abierto a la consulta. Pese a estas trabas burocráticas, hemos podido examinar más de 500 documentos de este tipo en unos siete años de labor.

Capitalismo familiar y fuentes empresariales: historia oral y el “guía clave”

Particularmente, estudiar el capitalismo familiar resulta clave para entender, por un lado, el régimen de acumulación dentro del sector y,

por otro, las estrategias puestas en juego. Ahondar en el aspecto microhistórico resulta menester con el objetivo de analizar la factibilidad y el desempeño de las empresas que protagonizaron los diferentes ciclos de la actividad. Bucear en sus estructuras y dinámicas internas puede servirnos para elucidar cuestiones desconocidas sobre el tema en cuestión y hacernos reflexionar sobre el desarrollo de la industria en una de las ciudades turísticas más importantes del país. En ese sentido, ¿qué nos puede decir mirar las firmas pequeñas y medianas? ¿Qué identidad y qué rasgos distintivos tuvieron dentro del empresariado argentino? ¿La racionalidad empresaria guio el perfil del crecimiento urbano? ¿Hubo una lógica de acción productiva o especulativa? Estos fueron los interrogantes puestos en juego en nuestros trabajos.

A partir de una serie de casos seleccionados, el objetivo fue analizar el derrotero seguido por estos emprendimientos prestando atención a fenómenos propios de las firmas de naturaleza familiar (estructura, lógicas, estrategias, propiedad, formas de financiación, rentabilidad, sucesión y recambio generacional) y, por otro lado, las redes sociales y personales junto a la movilidad social alcanzada por los actores. De este modo, planteamos preguntas acerca del desarrollo de una industria puntal y sugerente a lo largo del siglo XX.

Una vez que reconstruido el contexto general y la evolución gremial del sector, proseguimos a la búsqueda de los archivos de las firmas constructoras. Refiriendo a la factibilidad de la investigación, se eligieron tres empresas familiares que ya no estaban en actividad por diferentes motivos (una SA, una SRL y una SCA). Sólo una de ellas funciona hoy en día como inmobiliaria, por lo que sus papeles están en orden, en un espacio de consulta acorde a una oficina y con herederos deseosos de que escriban su pequeña, pero importante, historia.

La amabilidad de la gente hace que uno goce de ciertas libertades en tomar carpetas de armarios, estantes y cajones; abrir bolsas con polvillo y sacar fotografías a todo lo que se pueda. De hecho, la secretaria (siempre presente) tenía órdenes de ayudar y contribuir a la investigación. Fue una suerte hallar lo que uno iba a buscar en perfecto estado de conservación y libre de permisos para consultarlo diariamente. El trabajo en la búsqueda de fuentes para los casos restantes fue mucho más arduo y complejo, aunque por demás fructífero. El siguiente relato da cuenta de los pormenores en este sentido, englobando dos experiencias en una ya que resultaron muy similares.

En principio, uno de los primeros acercamientos a los empresarios se da a través de una entrevista oral. Claro está, la misma está mediada por un llamado, un mensaje de texto, una charla en un café o una visita corta. La “entrada” al círculo de confianza de la persona se

produce de manera más holgada si uno llega con una recomendación o un contacto directo (amical, familiar, laboral). Vamos al encuentro, el primer entrevistado se muestra un tanto distante evaluando, haciendo una radiografía de las pretensiones reales y la personalidad del investigador. El hecho de ser hombre no es un dato menor para mis interlocutores al averiguar sobre una industria asociada con los valores masculinos.

Los testimonios orales son muy importantes porque permiten recabar las valoraciones subjetivas de las trayectorias empresariales y familiares que uno desea reconstruir. Esta fuente permite acceder a aspectos insospechados del proceso histórico prestando atención a las discusiones historiográficas y a una metodología particular (Prins, 1993; Portelli, 2014; Schwartzstein, 2001). La información proporcionada por los entrevistados se intentó confrontar y comparar con documentos escritos y con otros testimonios. De aquí en más, la voluntad de los herederos y de los propios protagonistas resulta fundamental para acceder a algún vestigio que el historiador pueda convertir en fuente y hacerle preguntas: objetos materiales, papeles, cartas, fotografías, entre otros. Hablamos de parcelas y rastros del archivo que alguna vez existió formalmente en la sede social de la firma.

La complicidad de algún miembro influyente de la familia es crucial para iniciar la búsqueda del tesoro. Encontrar un “guía clave” que nos pasee casa por casa, habitación por habitación, oficina por oficina donde pueda haber alguna huella de lo realizado por la empresa o los miembros de esta resultó una necesidad. - “Vamos a la casa de tal o cual...”; “llamemos a...”. En alguna de estas paradas, un hermano, un primo, un cuñado o un tío mostraba algún grado de displicencia y desconfianza hacia nosotros que nuestro lazarillo lograba aplacar rápidamente. Entonces, se aprovechó la oportunidad para recabar el testimonio de este familiar que daba rienda suelta a sus recuerdos y se decidía a contar su verdad. El “modelo de los tres círculos” (familia, propiedad y empresa) seguía actuando también en este presente como lo hacía en el pasado tejiendo redes personales dentro del mercado para conseguir nuevos negocios y afianzar lazos cooperativos.

En esta situación el historiador no logra pensar qué encontrará allí, y desde aquí todo es un nuevo descubrimiento. El goce y “la atracción del archivo” de la que hablaron algunos historiadores como Arlette Farge (1991), Lila Caimari (2017) y Justo Serna (entrevistado por Taroncher, 2019) aflora inmediatamente como una epifanía. Subimos a un entretecho, ayudo a bajar un conjunto de cajas apiladas que nadie vio en mucho tiempo. Paulatinamente, estas se suman a unas bolsas con papeles desordenados que encontramos en la visita siguiente a otro pariente. Una de las empresas estaba formada por siete hermanos varones ya fallecidos por lo que el archivo se

multiplicó o, mejor dicho, se fragmentó entre los múltiples miembros de la segunda y la tercera generación. La sorpresa no es sólo mía sino también de nuestro “guía”, quien reacciona de una forma diferente en cada caso ya que se ven involucrados sus sentimientos y sus recuerdos más íntimos.

Al tiempo uno se adentra en las historias familiares, toma partido y opina en cada charla mantenida. Había diferencia de voces en las narrativas contadas, que fueron retomadas para la investigación. Esta gente desconocida y ajena al mundo universitario abría sus armarios y reservorios personales ante lo cual uno no podía sino mostrar respeto, amabilidad y, sobre todo, paciencia. Mantener la calma y la curiosidad parecieron ser la mejor estrategia para lograr la oportunidad de seguir hallando material.

Varios miembros de la familia preguntaron por la divulgación futura de su historia. Rápidamente se corría la voz entre ellos, algunos buscaban sumarse de alguna forma o prestar su testimonio y “contar lo que realmente sucedió” (como esa pretensión famosa de Leopold von Ranke el siglo XIX). En este sentido, la confianza y nuestro vínculo con el “guía clave” (verdadero guardián del archivo) sirvió de momento para aplacar ansiedades y algunas preocupaciones menores.

Al cabo de unos meses, se sucedieron una serie de visitas a la casa de nuestro intermediario. Cada paso dado parecía estar consentido, el ritual comenzaba con un té y la decisión de abrir nuevos folios y bolsas se realizaba en conjunto. El oficio de historiador conoce de estas relaciones personales y necesarias dentro de los archivos. Caerle bien al guardián de los documentos desde el vamos es una condición *sine qua non* para tener acceso a lo que deseamos. El rito de pasaje, el primer acto, es crucial. Después de una sucesión de encuentros, la relación se afianzó y todo resultó más natural.

Lidiar con la dispersión: crítica de fuentes y análisis

La dispersión de fuentes es una realidad con la que se enfrenta cualquier investigador. Los archivos de las firmas no estaban “dados” sino que hubo que “construirlos” con el material aportado por cada familiar y lo que pudimos encontrar en el IGJ. Esta entidad es utilizada ampliamente como núcleo de información para la historia de empresas. Aquí existe un trámite de solicitud de información institucional que no siempre resulta del modo que esperamos. Toda esta tarea se propone como un gran desafío.

Con el pasar de las semanas se acumularon un sinnúmero de fotografías; papeles prestados; libros de reuniones de asamblea, memorias y balances que quedaban en la casa de nuestro contacto para aprovechar más adelante; revistas y boletines en proceso de digitalización; recortes de diarios de diversas épocas; algunas

fotocopias; entrevistas grabadas; y mucha información en el celular personal.

Ante tal magnitud los documentos necesitaron ser ordenados, clasificados y catalogados de manera eficaz en el lugar de trabajo del historiador. ¿Qué criterios utilizar? ¿Los, supuestamente, originales o alguno que haga más sencilla la tarea posterior? Ya las fuentes no podían volver a su contexto original. No obstante, se inició una tarea en este sentido que pudiera ser eficaz para la investigación atendiendo a las preguntas dedicadas a desentrañar las características de este capitalismo familiar en la industria de la construcción.

En esencia, uno de los objetivos centrales de esta etapa fue poner a punto los registros burocráticos de la empresa. Esto es, lidiar con la discontinuidad, armar series y no perder la oportunidad de buscar “lo que tendría que estar” volviendo sobre nuestros pasos en el camino transitado. Hojear, examinar, anillar, separar, apilar, guardar. Un grato esfuerzo en organizar el material como condición necesaria para comenzar a leerlos detenidamente y a pensar nuevas preguntas.

Los criterios elegidos fueron cronológicos y temáticos. Esto tiene la virtud de pensar una periodización propia del caso de estudio que adquiere su lógica por motivos familiares y particulares. No obstante, el análisis debe tener en cuenta el derrotero del sector, las políticas económicas, los modelos de acumulación, el devenir macroeconómico, el marco institucional, los factores endógenos y exógenos. Junto con la variable tiempo, el espacio es fundamental para repensar las implicancias regionales y locales ya que las empresas no actuaron solo en la ciudad de Mar del Plata sino en otras localidades de la provincia de Buenos Aires y del país.

Los archivos empresariales abren una gama de posibilidades analíticas. Desde las planillas más pesadas en términos de vocabulario contable como los balances anuales, el lenguaje jurídico de los estatutos, hasta las memorias y los libros de reunión asamblearia que adquieren un carácter tanto más narrativo como diacrónico. Estas últimas son más sencillas de leer e interpretar por lo que se transforman en un insumo insoslayable para reconstruir la trayectoria de la firma. Las que no, son derivadas a la consulta con algún contador amigo que esté práctico con el lenguaje del oficio.

A partir de allí, se identifican los rasgos específicos y ciertos atributos distintivos (propiedad, gestión, estructura, estrategias, capacidades, relaciones y competencias). Existen diversos esquemas de análisis en este sentido que tienen en cuenta ciertas categorías de análisis: contexto económico, político y social; conducta económica; relaciones con la política y el Estado; perfil socioeconómico; mentalidad; y estilo de vida (Dávila Ladrón de Guevara, 2012).

El enfoque micro revela elementos para pensar el desarrollo de las empresas en su contexto histórico que escapan a una visión demasiado

superficial. La reducción de la escala de análisis logra ampliar el lente de observación hacia historias y desafíos individuales que se entretajan con el cuadro general. Por ende, la reconstrucción tanto individual como sectorial es clave para ponderar su actuación en el marco institucional e histórico donde se insertan.

Para finalizar, más allá de las dificultades y los desafíos que fuimos relatando con la dispersión de fuentes y la fragmentación de archivos, las potencialidades de estudio para la historia son realmente importantes. Por ello es crucial no dejarse vencer ni rendirse ya que el registro empírico es una herramienta fundamental para explicar el funcionamiento del capitalismo argentino. Bucear en los documentos empresariales permite abrir nuevas preguntas y conclusiones dentro de la historia económica y social.

Sobre la base de esta investigación logramos evidenciar la relevancia de las PyMEs en uno de los sectores más enigmáticos de la historia industrial argentina y sostenedora de empleo en el corto y largo plazo. Teniendo como eje la ciudad de Mar del Plata, el rubro de la construcción fue una pauta de crecimiento y de desarrollo económico local entre 1930 y principios de la década de 1990. En este espacio temporal se abrieron grandes oportunidades de negocios para las empresas constructoras. Particularmente, el capitalismo familiar se configuró como el patrón de acumulación más importante, marcando la identidad de los emprendimientos y las posibilidades de las transformaciones. De hecho, gran parte de su dinamismo deviene de su estructura y de su tamaño en el mercado.

Reflexiones finales

En este escrito hemos dado cuenta de los entretelones vinculados a los goces y tedios del archivo en una investigación que tuvo en su centro a la subdisciplina denominada historia de empresas. Las PyMEs configuran organizaciones por demás relevantes en la historia económica argentina y sobre todo en uno de los sectores de vacancia historiográfica como la construcción. A partir de una serie de interrogantes pensados para la ciudad de Mar del Plata en el siglo XX evidenciamos que la búsqueda y organización de los archivos de empresas resultan primordiales para reconstruir las trayectorias individuales, las estrategias y la dinámica corporativa del sector. De hecho, ello puede revelar aspectos desconocidos acerca de la evolución histórica de la industria argentina y sus agentes.

Parte de la experiencia de investigación sobre los archivos de PyMEs familiares ha supuesto un gran desafío por la fragmentación y dispersión de fuentes históricas. Los avatares familiares y personales de nuestros sujetos empíricos han condicionado la forma en que hemos llegado a ellas. A la vez, determinaron las condiciones de

consulta de un archivo que no estaba dado, sino que hubo de construirse en la práctica misma. Por momentos, se lidiaba con la escasez, otras veces con los límites emocionales de los protagonistas y, posteriormente, tuvimos que hacer frente a la abundancia y riqueza del material de diversa naturaleza.

La reconstrucción de las trayectorias y el análisis de estrategias empresariales ha sido posible gracias a la triangulación de fuentes. Teniendo siempre presente el problema de investigación y parte de la teoría junto con la bibliografía especializada, el trabajo emprendido permitió la realización de una tesis doctoral, la publicación de artículos y la edición de dos libros.

El diálogo entre teoría y práctica histórica se vuelve necesario. En función de las preguntas de investigación los casos de estudio pudieron iluminar cuestiones particulares y generales. Los casos estudiados demuestran una gran capacidad de adaptación a los vaivenes de la economía argentina en el siglo XX. Sin embargo, la década de 1990 marcó el fin de esta cultura empresaria local y una incapacidad de seguir operando bajo la misma lógica de los decenios anteriores. La comparación entre ellos resulta un plus ya que permite conocer en profundidad cada respuesta a un contexto similar discriminando pautas de comportamiento.

Sin duda, una evidencia empírica mayor nos permite avanzar hacia la elaboración de nuevas visiones sobre la performance económica del empresariado nacional. Localizar y estudiar a las PyMEs es una tarea que da cuenta de su verdadera importancia en el desarrollo industrial. A la vez, revela otras esferas dentro de la economía formal e informal y las redes personales dentro del mercado.

Referencias bibliográficas

- Ballent, Anahí (2019). “Ingenieros, empresarios y Estado: la formación de la Cámara Argentina de la Construcción, 1936-1943”. *H-Industri@: Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina*; 25, pp. 43-60.
- Bandieri, Susana (2021). “Estrategias económicas de los grupos familiares magallánicos en la Patagonia argentina: el caso de los Braun-Menéndez Behety y La Anónima”. *Tiempo y economía*; 8. [Recuperado 10/07/2025: <https://doi.org/10.21789/24222704.1745>].
- Barbero, María Inés (2006). “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas en debate en las últimas dos décadas”. En: Jorge Gelman (Comp.). *La historia económica en la encrucijada. Balances y perspectivas*. Buenos Aires: Prometeo, pp. 153-169.
- Barbero, María Inés (2016). *Actores y estrategias en los orígenes de la industrialización argentina (1870-1930)*. Tesis de Doctorado. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Barbero, María Inés y Jacob, Raúl (Eds.) (2008). *La nueva historia de empresas en América Latina y España*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Barbero, María Inés y Lluch, Andrea (2015). “El capitalismo familiar en la Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo”. En: Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch (Eds.). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*. Bilbao: FBBVA., pp. 219-260.
- Belini, Claudio (2010). “La Compañía General de Fósforos y los orígenes de la industria hilandera de algodón en Argentina, 1920-1935”. *América Latina en la historia económica*, 34, pp. 93-123.
- Bragoni, Beatriz (2006). “Familia, negocios y empresas en los estudios históricos referidos al caso argentino. Balance de un recorrido”. En: Jorge Gelman (Comp.). *La historia económica en la encrucijada. Balances y perspectivas*. Buenos Aires: Prometeo, pp. 137-152.
- Caimari, Lila (2017). *La vida en el Archivo. Goces, tedios y desvíos en el oficio de la historia*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Ceva, Mariela (2010). *Empresas, trabajo e inmigración en la Argentina. Los casos de la Fábrica Argentina de Alpargatas y la Algodonera Flandria (1887-1955)*. Buenos Aires: Biblos.

- Dávila Ladrón de Guevara, Carlos (2012). “Un esquema analítico (EAHE) para adelantar estudios de historia de empresarios”. En: Dávila Ladrón de Guevara, Carlos Dávila Ladrón de Guevara. *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Bogotá: Universidad de los Andes, pp. 53-84.
- Donato, Vicente y Barbero, María Inés (Comps.) (2009). *Contra viento y marea. Historia de pequeñas y medianas empresas argentinas*. Buenos Aires: Prometeo.
- Farge, Arlette (1991). *La atracción del archivo*. Valencia: Estudios Universitarios.
- Frid, Carina (2012). “Archivos empresariales y preservación documental”. *Revista Electrónica de Fuentes y Archivos*, 3, pp. 276-279. [Recuperado 26/03/24: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/refa/article/view/34089>].
- Gersick et al. (1996). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lanciotti, Norma (2009). *De rentistas a empresarios. Inversión inmobiliaria y urbanización en la pampa argentina. Rosario, 1880-1914*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.
- Lluch, Andrea y Barbero, María Inés (2015). “Historia de empresas en América Latina: breves reflexiones sobre su desarrollo y la agenda de temas de investigación en el siglo XXI”. *Contribuciones Científicas y Tecnológicas*, 140, pp. 31-38.
- Menazzi, Luján (2017). “Entre las expectativas y la desmoralización: la Cámara Argentina de la Construcción ante la última dictadura militar”. *H-Industri@: Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina*; 20, pp. 64-85.
- Moyano, Daniel (2015). *Desde la empresa. Firmas industriales y estructura empresarial en la industria azucarera tucumana, 1895-1930*. Buenos Aires: Prometeo.
- Pastoriza, Elisa y Torre, Juan Carlos (2019). *Mar del Plata. Un sueño de los argentinos*. Buenos Aires: Edhasa.
- Pegoraro, Víctor (2020a). *Mar del Plata: el mercado inmobiliario del ocio. La industria de la construcción y las empresas familiares (1930-1990)*. Tesis de Doctorado (inédita). Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Pegoraro, Víctor (2020b). “Un turismo de cemento para los argentinos. El consumo de departamentos en la costa atlántica (1950-1980)”.

- Claves. *Revista De Historia*, 6(10), pp. 179-204. [Recuperado 03/03/2021: <https://doi.org/10.25032/crh.v6i10.8>].
- Pegoraro, Víctor (2021). “Supervivencia, adaptación y crisis de las empresas familiares. La industria de la construcción en Mar del Plata, Argentina (1950-1990)”. *Travesía*, 23 (1), pp. 95-127.
- Pegoraro, Víctor (2022). “La industria de la construcción: un (des)balance historiográfico en el siglo XXI”. *H-Industri@: Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina*, 16 (30), pp. 47-77.
- Pegoraro, Víctor (2023a). *Mar del Plata: el mercado inmobiliario del ocio. Las empresas familiares en la industria de la construcción*. Buenos Aires: Prometeo.
- Pegoraro, Víctor (2023b). *Mar del Plata vertical. Piqueta, construcción y progreso*. Mar del Plata: EUDEM.
- Perkins, Guillermo (2016). “La empresa familiar, entre la generación de riqueza y de felicidad”. *Desde el campus*, IAE Business School, pp. 76-78.
- Portelli, Alessandro (2014). “Historia oral, diálogos y géneros narrativos”. *Anuario de la Escuela de Historia Revista Digital*, 26, pp. 9-30.
- Prins, Gwyn (1993). “Historia oral”. En: Peter Burke (Ed.). *Formas de hacer Historia*. Madrid: Alianza, pp. 145-187.
- Quirós, Enrique Guillermo (1998). “Análisis antropológico de las empresas familiares en la Argentina”. *Invenio*, 2., pp. 131-145.
- Rougier, Marcelo (2015). *La industrialización en su laberinto. Historia de empresas argentinas*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Rougier, Marcelo y Odisio, Juan (2013). “Avances y desafíos de la historiografía sobre la industria y las empresas en la Argentina”. En: Marcelo Rougier (Comp.). *Estudios sobre la industria en América Latina. Interpretaciones y debates*. Carapachay: Lenguaje Claro Editora, pp. 13-46.
- Rougier, Marcelo y Schvarzer, Jorge (2006). *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o) caso de SLAM*. Buenos Aires: Norma.
- Schvarzer, Jorge e Itzcovitz, Victoria (1989). *Organizaciones corporativas del empresariado argentino: la Cámara Argentina de la Construcción (1960-1985)*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración.

- Schwartzstein, Dora (2001). "Historia oral, memoria e historias traumáticas". *Historia Oral*, 4. II *Encontro Regional Sul de Historia Oral*.
- Taguiri, Renato y Davis, John (2006). "Atributos ambivalentes de la empresa familiar". En: Alberto Gimeno y Sol Elvira Pérez. *Familia Empresaria: desarrollo de la continuidad*. Selección de los mejores artículos del *Family Business Review* 1988-2000: Family Firm Institute, pp. 11-16.
- Taroncher, Miguel Ángel (2019). "Pasados ejemplares. Conversaciones con Justo Serna". *Pasado Abierto*, 9, pp. 316-350.
- Tortella, Teresa (2015). "El acceso a los archivos de empresa en Europa y en EEUU y su comparación con España: una perspectiva internacional". *Aportaciones a la historia económica* (BBVA), pp. 17-42.
- Tortella, Teresa, López Morell, Miguel Ángel y Arroyo, Víctor (2015). "El acceso a los archivos de empresa". *Aportaciones a la historia económica* (BBVA), pp. 9-15.
- Valdaliso, Jesús María y López, Santiago (2000). *Historia Económica de la Empresa*. Barcelona: Crítica.
- Yoguel, Gabriel (1996). "Reestructuración económica, integración y PyMEs: el caso de Brasil y Argentina". En: Jorge Katz (Ed.). *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*. Buenos Aires: Alianza, pp. 577- 625.
- Yoguel, Gabriel y Moori-Koenig, Virginia (1999). *Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las pymes argentinas*. Buenos Aires: Editorial Miño y Dávila - Universidad Nacional de General Sarmiento.

Notas

- 1 Por ejemplo, las bibliotecas de la Universidad de San Andrés y de la Universidad Di Tella ofrecen acceso a una serie de archivos de grandes empresas. Recientemente, se ha creado la Red de Archivos de Empresas por iniciativa de la Fundación Bunge y Born y la Fundación Williams.
- 2 En el año 2005 la Universidad di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina constituyeron la Fundación Observatorio PyME en nuestro país. A lo largo de estos años han generado un número importante de entrevistas orales y datos primarios sobre estas firmas.
- 3 La importancia de la preservación de los archivos y las fuentes para la historia de empresas en nuestro país ha sido abordada en

diversos talleres y seminarios en varias casas de altos estudios. En 2008, a partir de una iniciativa del Centro de Estudios de Historia y Desarrollo de Empresas de la Universidad de San Andrés, un conjunto de especialistas, investigadores y profesionales se reunió para debatir sobre estas cuestiones en un taller de discusión denominado “Archivos y fuentes para la historia de empresas en la Argentina: Diagnóstico y perspectivas futuras”.

Recientemente, en marzo de 2025 se ha realizado la Jornada sobre Archivos e Historia de Empresas. “Movilidades, flujos de intercambios y transportes en la primera economía global”, organizada por la Fundación Bunge y Born, la Fundación Williams, el Techint Group Archive Center-TGAC, el Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) de la Universidad de Buenos Aires, la Red de Archivos de Empresas Argentina-Iniciativa de Archivos, el Programa de Estudios Históricos Contemporáneos (PEHAC) del Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales - Unidad Asociada UCA-CONICET y el Instituto de Estudios Históricos y Sociales de La Pampa (IEHSOLP).

- 4 La distinción entre grandes y pequeñas empresas es variable en todos los países y depende de cada sector de actividad (Valdaliso y López, 2000: 322). No obstante, se suele considerar la cantidad de trabajadores como indicador permitiendo de esa manera la comparación internacional (Valdaliso y López proponen las siguientes cifras: empresas pequeñas: hasta 99 trabajadores; empresas medianas: hasta 250, aunque algunos amplían hasta 500). Igualmente, existen otros parámetros complementarios como el tamaño de activos y el volumen de ventas. Actualmente, la OIT considera otros rangos: microempresa (1-10), pequeña empresa (11-50), mediana empresa (51-250) y gran empresa (más de 250) (OIT, 2019).
- 5 Generalmente, sólo un conjunto de ellas logra cotizar en Bolsa.
- 6 El modelo fue ideado por Davis y Taguiri en los años setentas y retomado por autores como: Gersick et al. (1996).
- 7 Estas reflexiones devienen de mi tesis de doctorado en historia defendida en 2020 en la Universidad de San Andrés: “Mar del Plata: el mercado inmobiliario del ocio. La industria de la construcción y las empresas familiares (1930-1990)” (Pegoraro, 2020a).
- 8 Después del trabajo clásico sobre la Cámara Argentina de la Construcción (CAC) de Schvarzer e Itzcovitz (1989), recién en el último lustro se ha retomado el interés sobre las

estrategias corporativas con centro en Capital Federal para la década de 1930 y la dictadura militar (Menazzi, 2017; Ballent, 2019).

AmeliCA

Disponible en:

<https://portal.amelica.org/ameli/ameli/journal/422/4225520001/4225520001.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en portal.amelica.org

AmeliCA

Ciencia Abierta para el Bien Común

Víctor Pegoraro

En la búsqueda de las PyMEs familiares. La dispersión de fuentes y la construcción de archivos en la industria de la construcción

In Search of Family-Owned SMEs: Source Dispersion and Archival Construction in the Construction Industry

Estudios del ISHIR

vol. 15, núm. 43, 2025

Universidad Nacional de Rosario, Argentina

revistaestudios@ishir-conicet.gov.ar

ISSN-E: 2250-4397

DOI: <https://doi.org/10.35305/e-ishir.v15i43.2044>