

La familia empresaria Cousiño y la industria del carbón en Chile: 1852-1952¹

The Cousiño business family and the coal industry in Chile: 1852-1952

Ricardo Nazer Ahumada²

jrnazer@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3393-0346>

Resumen: En este artículo se describe y analiza la trayectoria de la familia empresaria Cousiño y su participación en el desarrollo de la industria del carbón en Chile a lo largo de cien años, donde a través de la creación de una empresa familiar fue pionera en la explotación del carbón en la zona de Arauco, levantando un complejo minero industrial moderno, que contaba con una fundición de cobre, fábrica de ladrillos refractarios, puerto y una flota de vapores para el transporte del mineral y el cobre, poniendo especial énfasis en la evolución de la empresa y la administración por parte de la familia empresaria Cousiño en sus procesos de sucesión empresarial y la gestión del negocio minero a lo largo de tres generaciones.

Palabras claves: Cousiño, carbón, familia empresaria, empresa familiar.

Abstract: This article describes and analyzes the trajectory of the Cousiño business family and its participation in the development of the coal industry in Chile over a hundred years, where through the creation of a family business it was a pioneer in the exploitation of coal in the area of Arauco, raising a modern industrial mining complex, which had a copper smelter, refractory brick factory, port and a fleet of vapors for the transport of ore and copper, with special emphasis on the evolution of the business and its administration by the Cousiño business family in their business succession processes and the management of the mining business over three generations.

Keywords: Cousiño, coal, family business, family business,

Introducción

En las últimas décadas, los estudios sobre la empresa familiar y las familias empresarias han constituido un objeto de estudio, tanto en el mundo de la economía y la administración como en el de la historia económica e historia empresarial (Sharma, 2004; Handler, 1994; Cerutti y Marichal, 1997; Galve y Salas, 2003; Jones y Lluch, 2011; Fernández, 2017). En el ámbito iberoamericano, los últimos estudios relevantes sobre las familias empresarias son “Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión

¹ Este artículo se inserta dentro del proyecto 031862LJ_POSTDOC (Universidad de Santiago de Chile).

² Universidad de Santiago de Chile. Universidad de Valparaíso - Campus Santiago. Gran Avenida 4160, San Miguel, Santiago, Chile, Universidad de Santiago de Chile. Universidad de Valparaíso - Campus Santiago. Gran Avenida 4160, San Miguel, Santiago, Chile.

de largo plazo” (Fernández y Lluch, 2015) y “Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX” (Almaraz y Ramírez, 2016), donde se reflexiona sobre conceptos teóricos y metodológicos de la empresa familiar y la familia empresaria y se presentan estudios históricos de distintas familias empresarias en México, España y América Latina en los siglos XIX y XX.

En el ámbito teórico se hace un esfuerzo por definir la empresa familiar, grupo familiar y la familia empresaria. En su estudio, Fernández y Lluch señalan que se han llegado a aceptar las siguientes definiciones: la empresa familiar “indica un negocio jurídicamente independiente donde la propiedad y gestión es controlada estratégicamente por una o varias familias a lo largo de por lo menos dos generaciones”; que el “grupo familiar tiende a identificar la participación parcial o total en la propiedad de varias empresas jurídicamente independientes en las que se controla estratégicamente la dirección”; y que la familia empresaria “es un concepto por el que se define a familias con diverso grado de lazo de parentesco sanguíneo o espiritual que a lo largo de varias generaciones tienden a realizar inversiones productivas en distintos negocios” (Fernández y Lluch, 2015, p. 15-20).

En la recopilación de estudios de Almaraz y Ramírez, la familia empresaria se entiende como “una organización que se adapta a las exigencias del contexto, y que, al tratarse de empresas familiares, la sucesión se convierte en un mecanismo de adaptación diferenciado pero que hace posible que las siguientes generaciones conformen nuevos negocios y por ende den lugar a la configuración de familias empresariales” (Almaraz y Ramírez, 2016, p. 11). En el estudio que presenta Araceli Almaraz, las familias empresarias se pueden estudiar desde dos perspectivas, la “socio parental” y la “económica-institucional”, donde se definen rasgos estructurales de larga duración, como los lazos de parentesco de consanguinidad y culturales, como también vínculos formales sujetos a la legislación vigente como herencias, contratos, compraventas de bienes inmuebles, acciones, fianzas, compraventas, participación y gestión de distintas empresas (Almaraz, 2016, p. 47-84).

En ambos estudios queda demostrado que las familias empresarias en Iberoamérica han mantenido una presencia relevante en el mundo de los negocios en la larga duración (siglos XIX y XX), que han tenido problemas para resolver la sucesión familiar, pero también una gran capacidad de adaptación a los procesos de expansión y crisis de sus contextos económicos y de cambios de los marcos institucionales nacionales. Sin embargo, el recambio y desaparición de empresas familiares y familias empresarias es un rasgo común, siendo difícil la sobrevivencia más allá de tres generaciones, siendo algunas claves de éxito para las que logran proyectarse: resolver bien la

sucesión generacional, capacidad de capturar nichos de mercado y productivos o mover capitales de un sector a otro, coyunturas económicas, políticas y culturales favorables, redes familiares y políticas para capturar rentas del Estado, y un alto nivel educacional nacional y extranjero (Fernández y Lluch, 2015, p. 1-5 y 437-451; Almaraz y Ramírez, 2016, p. 47-84).

Los Cousiño constituyen una familia empresaria chilena que se ha proyectado en el largo tiempo, jugando un papel relevante en el mundo de los negocios nacionales desde 1841 hasta la actualidad. Los orígenes de su fortuna se encuentran en la minería de la plata de Atacama, pero a mediados del siglo XIX fue trasladada al centro sur del país por Matías Cousiño y su hijo Luis, siendo diversificada en nuevas inversiones mineras, agrarias e inmobiliarias, trayectoria que fue documentada y analizada en un estudio publicado en la revista *Atenea* (Nazer *et al.*, 2017).

El estudio actual tiene como objetivo analizar las inversiones de la familia Cousiño en la industria del carbón en la zona sur de Chile, donde fueron pioneros formando la “Compañía Minera de Lota y Coronel”, que se constituyó en la principal empresa carbonífera nacional, como también su desarrollo como una empresa familiar, la que fue controlada por los Cousiño por casi cien años, analizando los procesos de sucesión empresarial y gestión a lo largo de tres generaciones de la familia, entre 1852-1952.

Las fuentes utilizadas fueron la documentación del Archivo Nacional de la Administración (ANA), específicamente, los registros de bienes raíces para rastrear la compraventa de propiedades agrarias y urbanas, como asimismo la inscripción de las transferencias por herencias. Asimismo, los Registros de Comercio para el seguimiento de las empresas de la familia. También los archivos notariales, que contienen información sobre contratos, compraventa, poderes y testamentos. También se ubicaron las memorias y balances de la empresa minera donde la familia tenía participación, localizados en la Biblioteca Nacional de Chile. Para la parte de las estadísticas se utilizaron los anuarios estadísticos, las memorias y balances de la empresa. De gran utilidad fueron una serie de monografías publicadas por la compañía carbonífera sobre la historia del mineral de Lota y la familia Cousiño, entre 1920 y 1952.

Los orígenes de la industria del carbón y las inversiones de la familia Cousiño: 1850- 1873

A mediados del siglo XIX la economía chilena experimentaba un importante crecimiento basado en su inserción en la economía de la revolución industrial como

exportador de minerales (plata y cobre) y alimentos (harina y trigo) e importador de manufacturas, lo que llevó a la modernización de su infraestructura productiva y de transporte, surgiendo fundiciones de minerales, ferrocarriles, navegación a vapor, fábricas de alumbrado a gas y diversas máquinas a vapor para una protoindustrialización y faenas agrarias. Esta tecnología requería como energía carbón, mineral que era escaso por esa época en el país, obligando a su importación desde Gran Bretaña o Australia (Ortega, 2005).

Sin embargo, a fines de la década de 1840 se descubrieron importantes yacimientos de carbón en la zona sur del país, en torno al denominado Golfo de Arauco, que estimularon a importantes empresarios nacionales y extranjeros a invertir en la explotación de carbón nacional para competir con el extranjero. Las inversiones realizadas permitieron alcanzar el medio millón de toneladas anuales, a fines de la década de 1860, y satisfacer la mitad del consumo nacional, siendo el resto carbón importado (Ortega, 1982; Ortega, 1992; Mazzei, 1997). Asimismo, había generado una migración de campesinos al trabajo minero, surgiendo campamentos y pueblos carboníferos (Arauco, Lebú, Curanilahue, Colico, Lota, Coronel y Plegarias) que habían aumentado su población de 8.472 habitantes en 1865 a 23.142 en 1885 (Ortega, 1992).

Uno de los principales inversionistas en este desarrollo empresarial había sido la familia Cousiño. Los orígenes de esta familia se remontan al matrimonio de Matías Cousiño, viudo y padre de un hijo menor de edad, Luis Cousiño Squella, con la viuda del rico empresario minero Ramón Ignacio Goyenechea, Luz Gallo Zavala, heredera junto a sus hijos menores de edad, Isidora y Emeterio, de una gran fortuna de minas (plata y cobre) y propiedades en el norte de Chile (1841). Unos años más tarde, en 1845, Cousiño decidió trasladar a la familia y sus intereses económicos al centro sur del país, marcando una nueva etapa empresarial de grandes negocios para la familia empresaria, sobre todo cuando su hijo Luis Cousiño se casó con su hermanastra Isidora Goyenechea, en 1855, pasando padre e hijo a controlar la fortuna de sus mujeres (Nazer *et al*, 2017).

Desde el puerto de Valparaíso, capital comercial y financiera de Chile, Matías Cousiño comenzó a incursionar en nuevos negocios, diversificando el patrimonio familiar, en negocios comerciales, agrarios, financieros, inmobiliarios y mineros. Su inversión más importante fue en la minería del carbón (1852), donde la familia empresaria pondría todos sus esfuerzos y capacidades innovadoras en sacar adelante su inversión en la zona de Arauco a través de la sociedad "Cousiño e Hijos" (1855). Para evaluar la explotación del mineral se contrató un ingeniero inglés, quien señaló la existencia de grandes mantos de carbón

con inclinación este a oeste, hacia el mar, debajo de la bahía de Arauco, obligando a los piques y galerías a un avance por debajo del fondo marino. Para enfrentar la tarea se colocaron máquinas a vapor para la extracción del carbón y la ventilación de los piques, vías férreas en el interior y en la superficie para el transporte del mineral hasta el muelle de embarque; también se construyó una fábrica de ladrillos refractarios y una fundición de cobre y se compraron vapores para el transporte del mineral (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 121- 127).

En la construcción y funcionamiento de este complejo minero e industrial se contrataron ingenieros, técnicos y mineros británicos, con experiencia en este tipo de faenas, quienes se instalaron con sus familias, a los que se sumaron cientos de campesinos y pescadores de la zona que derivaron en mineros (Mazzei, 1997, p. 137-167). Se estima que las inversiones alcanzaron el millón y medio de pesos, 1,4 millones de dólares de la época (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 59; Braun y Lüders, 2000, p. 116)

Su negocio consistía en que los vapores partieran al norte cargados de carbón para abastecer ferrocarriles, fundiciones de minerales, fábricas de gas y máquinas a vapor de industrias fabriles y locomóviles agrícolas, regresando cargados de cobre para abastecer a la fundición que utilizaba su propio carbón. En principio no fue fácil, porque requirió de cuantiosos recursos y de campañas publicitarias para promover el uso del carbón nacional en desmedro del extranjero, pero finalmente logró masificar su uso y el éxito del negocio (Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1942, p. 21-48).

El 21 de marzo de 1863 falleció Matías Cousiño en su hacienda de Maipo. Su hijo Luis asumió la administración del patrimonio familiar, especialmente el complejo minero carbonífero, realizando nuevas inversiones en las minas de Coronel y Buen Retiro, vecinas a Lota (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 66). Para financiar la expansión, en 1869, procedió a conformar la sociedad anónima "Compañía Explotadora de Lota y Coronel", con un capital social de 5 millones de pesos representados por 5 mil acciones de mil pesos cada una, las cuales estaban divididas en 2.500 acciones efectivas, en poder de Cousiño, y 2.500 de responsabilidad, que constituían prenda o hipoteca, y que la sociedad esperaba colocar en el mercado para cancelar a Cousiño (ANA, RCS, 1869, vol. 18, fs. 24-26). Esto se explica porque Luis Cousiño transfirió a la nueva sociedad sus activos en la zona del carbón, valorizados en 5 millones de pesos, 4,6 millones de dólares de la época (Compañía Explotadora de Lota y Coronel, 1870; Braun y Lüders, 2000, p. 116).

Sin embargo, Luis Cousiño no veía la consolidación de su nueva sociedad debido a una grave tuberculosis que lo afectaba y que lo llevó a trasladarse en busca de me-

jores aires para su salud a la ciudad de Lima, donde murió en mayo de 1873. A su muerte dejaba una joven viuda, Isidora Goyenechea de Cousiño, con seis hijos menores de edad (Luis Alberto, Carlos Roberto, Luis Arturo, Adriana Lucía, María de la Luz y Loreto), debiendo Isidora asumir el liderazgo del patrimonio de la familia (Medina, 2007).

La Compañía Explotadora de Lota y Coronel bajo el liderazgo de Isidora Goyenechea de Cousiño. 1873-1897

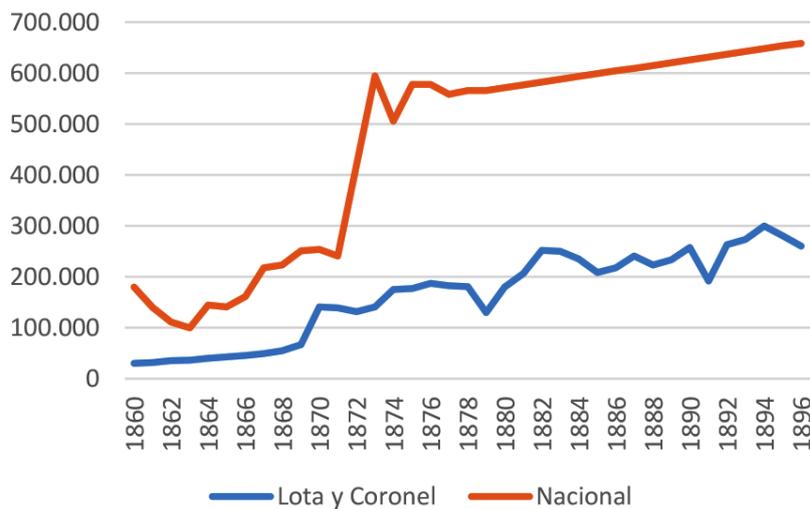
La viuda Isidora Goyenechea de Cousiño tomó el control total del patrimonio económico de la familia, siendo su principal activo la empresa carbonífera “Compañía Explotadora de Lota y Coronel”, que representaba más de la mitad de la fortuna familiar, a la que se sumaban importantes inversiones agrarias (viñas, haciendas, fundos), inmobiliarias (mansiones e edificios de rentas). De hecho, en el comentado ranking de las fortunas chilenas de 1882, la familia Cousiño figuraban en el segundo lugar,

con un patrimonio estimado en unos 14 millones de pesos, 8,6 millones de dólares del mismo año (El Mercurio de Valparaíso, abril 1882; Braun y Lüders, 2000, p. 116).

Para una mujer dirigir un patrimonio económico de tal envergadura era un desafío enorme. Sin embargo, ella provenía de un entorno familiar empresarial, donde había adquirido los conocimientos y experiencias, de modo tal que no tuvo problemas para ponerse al frente de los negocios de la familia. Un cronista extranjero de la época señalaba que “sus habilidades como gerente son extraordinarias, dirige cada detalle y recibe informes semanales de sus diez o doce superintendentes que son los encargados de llevar los negocios” (Curtis, 1888).

A diferencia de su marido, decidió mantener la sociedad carbonífera como una empresa familiar aumentando su participación en el capital accionario, tomando las acciones de responsabilidad emitidas, pasando a controlar el 90 por ciento de su capital. El negocio carbonífero fue en expansión por el crecimiento económico del país, derivado de la riqueza salitrera y la demanda de carbón de la industria del salitre y la expansión del ferrocarril, como vemos en el gráfico 1:

Gráfico 1. Producción de carbón Compañía Explotadora de Lota y Coronel y producción nacional: 1860-1896, toneladas métricas
Graphic1. Production of the coal Company Operator of Lota and Coronel and national production: 1860-1896, metric tons



Fuente: Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1942, p. 131; Braun y Lüders, 2000, p. 42.

Como podemos observar, a partir de la década de 1870 se había consolidado una industria del carbón en la zona de Arauco, donde tres grandes empresas (“Compañía de Carbón Puchoco”, “Errazuriz e Hijos” y “Compañía Explotadora de Lota y Coronel”) sumaban una producción en torno a las 600 mil toneladas anuales (Oficina Central

de Estadística, 1882, p. 501). La empresa carbonífera de la familia Cousiño era la más importante con alrededor del 40 por ciento de la producción nacional, aumentando su producción de 180 mil toneladas en 1880 a 260 mil en 1896 (Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1942, p. 131).

En 1884 falleció Emeterio Goyenechea sin dejar descendencia, pasando su hermana Isidora a adjudicarse sus bienes (ANA, CBRV, 1884, vol. 36, fs. 285). De esta forma la fortuna Goyenechea, incrementada por Matías y Luis Cousiño, se concentraba en Isidora Goyenechea de Cousiño. De manera bastante peculiar, como hemos visto, la fortuna no se había dividido, producto de las expansiones demográficas familiares, tan naturales en el paso de una generación a otra, y había sido incrementada y diversificada en distintos sectores de la economía nacional, demostración de la capacidad empresarial de la familia Cousiño.

A mediados de la década de 1880, uno de los hijos de Isidora Goyenechea, Carlos Cousiño, regresó de Europa, donde había completado sus estudios, para conocer el negocio familiar y prepararse para su futura administración. Bajo la tutela de Thompson Matthews, administrador general de los bienes de la familia, obtuvo un conocimiento del negocio minero y comenzó a dar muestras de su capacidad empresarial innovadora, con la construcción de una fábrica de vidrios (1882) y, posteriormente, con la instalación de la planta hidroeléctrica de Chivilingo (1897), para dotar de energía eléctrica al complejo minero industrial de Lota (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 77-79),

El mismo año, en enero de 1897, falleció en París Isidora Goyenechea, donde residía hacía una década. La mayoría de sus hijos se habían casado en Francia, Luis Alberto con la francesa Marie Louise Sébire Diot, Luis Arturo con la chilena residente en París María Isidora Lyon Arrieta, y Loreto con el chileno residente en París Ricardo Lyon Pérez. Permanecían solteros Carlos, y lo estaría toda su vida, Adriana, que sufría problemas psiquiátricos, y María de Luz, que muy joven había tomado los hábitos de monja en el Convento de la Asunción de París (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 68-84).

Este grupo familiar sería el heredero de la fortuna que poseía Isidora Goyenechea conformada por los siguientes activos al momento de su muerte, que sumaban 17,1 millones de pesos, 6 millones de dólares de la época:

Tabla 1. Patrimonio de Isidora Goyenechea de Cousiño, 1898
Table 1. Heritage of Isidora Goyenechea de Cousiño, 1898

ACTIVOS	\$ DE 1898
MINEROS	10.110.000
AGROPECUARIOS	3.051.794
INMOBILIARIOS	3.957.169
TOTAL	17.118.963

Fuente: ANA, NS, 1898, vol. 1079, fs. 199-620 y vol. 1080, fs. 261-290; Rivera, 1900; Braun y Lüders, 2000, p. 116).

La repartición y adjudicación de la herencia en la familia estuvo llena de dificultades, porque entre los hombres (Alberto, Carlos y Arturo) se produjo una fuerte disputa por el liderazgo empresarial de los activos de la familia, especialmente la compañía carbonífera, lo que pasaba por el control del patrimonio de María Luz (monja) y Adriana (interdicta). Ante la falta de acuerdo, cada hermano se hizo asesorar por importantes abogados de la plaza y, en el caso de Adriana, intervino la justicia a través del defensor de menores. Finalmente, los abogados llegaron a un acuerdo para designar al abogado German Riesco Errázuriz como juez partidor y liquidador de la herencia, quien procedió a realizar un inventario y la partición entre los herederos (ANA, NS, 1898, vol. 1079, fs. 199-620 y vol. 1080, fs. 261-290; Rivera, 1900).

Según la investigación y análisis de las escrituras de adjudicación en los conservadores de comercio y bienes raíces, el juez partidor y liquidador procedió según los deseos expresados en el testamento por Isidora Goyenechea, donde expuso que la empresa carbonífera sería repartida en partes iguales entre los seis hermanos, pero con el resto del patrimonio se favorecería a unos hijos más que a otros, resultando una desigual división de la fortuna familiar entre los herederos (ANA, NS, 1898, vol. 1079, fs. 199-620 y vol. 1080 fs. 261-290; Rivera, 1900).

En consecuencia, la repartición de la herencia en la familia, a grandes rasgos, fue la siguiente: las acciones de la “Compañía Explotadora de Lota y Coronel” fueron repartidas en partes iguales entre los seis hermanos. Luis Arturo fue el más favorecido, porque junto con las acciones se adjudicó la hacienda Macul, la mansión Cousiño, sitios y edificios en Valparaíso; luego Adriana Lucía, que aparte de las acciones se adjudicó la hacienda El Marco de Melipilla, la hacienda El Maipo de Buin, el parque y mansión de Lota, más propiedades en Valparaíso y Copiapó; por último, Luis Alberto, además de las acciones, se adjudicó minas y propiedades mineras en Copiapó, el Establecimiento Minero Los Maitenes de Las Condes, las haciendas Quino y Perquenco en la Araucanía y la de Quinteros (ANA, NS, 1898, vol.1079, fs. 199-620 y vol.1080 fs. 261-290; Rivera, 1900).

La partición no terminó con los conflictos familiares, porque comenzó una disputa por la Presidencia de la compañía minera entre Carlos y Arturo, donde resultaban claves las acciones de las dos hermanas. Carlos contaba con el apoyo de María Luz y Loreto, también desfavorecidas en el reparto, y Arturo de Alberto, resultando decisivo para ambos convertirse en curador de Adriana, comenzando una nueva batalla legal. Sin embargo, en medio del enfrentamiento se produjo la repentina muerte de Arturo (1902) y, un año más tarde, la muerte de sor María Luz en el convento de la Asunción en París (1903), situación que despejó el ca-

mino para que Carlos obtuviera la tuición legal de Adriana y la Presidencia de la “Compañía Explotadora de Lota y Coronel” (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 43-87).

En conclusión, el proceso de sucesión había resultado complejo y traumático para los Cousiño Goyenechea provocando una fuerte división en vez de una alineación de sus intereses y patrimonios en post de un objetivo común. En consecuencia, la familia sólo permanecería unida en la propiedad de la empresa carbonífera, donde Carlos, apoyado por su cuñado Ricardo Lyon Pérez en el Directorio y Thompson Matthews en la Gerencia, llevaría a la empresa carbonífera familiar a un nuevo nivel, procediendo los demás hermanos a la administración de sus patrimonios por su propia cuenta.

Carlos Cousiño y la modernización del complejo minero e industrial de Lota y Coronel. 1897-1931

Carlos Roberto, nacido en 1859, siendo niño se había radicado con su familia en París, recibiendo educación primaria y humanística en Alemania, Inglaterra y Francia. A mediados de la década de 1880 regresó al país para interiorizarse de los negocios de la familia, especialmente del negocio carbonífero (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 72). También decidió emprender negocios por su cuenta, clara demostración de su espíritu empresarial, conformando con Augusto Gubler la sociedad colectiva “Gubler y Cousiño” (1885) que levantó una “Fábrica de Cerveza y Hielo” en la ribera sur del río Mapocho, en Santiago, e incursionaron en el negocio del cemento tipo portland levantando una pequeña fábrica de cemento en La Calera (ANA, CBRS, 1885, vol.70, fs. 993; ANA, CBRQ, 1896, vol. 21, fs. 38 y 1897, vol. 22, fs. 90). Sin embargo, tras el proceso de liquidación de la herencia de su madre, que le permitió la dirección de la “Compañía Explotadora de Lota y Coronel” y los activos de su hermana Adriana, decidió finiquitar la sociedad con Gubler (1899), para dedicar todas sus energías a la administración de estos patrimonios familiares (ANA, CBRS, 1899, vol. 152, fs. 370-37 y RCV, 1902, vol. 87, fs. 49-52).

Para implementar un proceso de modernización productiva del complejo minero industrial de Lota, Carlos Cousiño llevó a cabo, en 1905, una ampliación del capital y modificación de estatutos de sociedad, la que pasó a denominarse “Compañía Minera de Lota y Coronel”, con un capital de 18.000.000 pesos, 5,14 millones de dólares de la época, dividido en 180.000 acciones de 100 pesos cada una totalmente pagadas, donde la familia Cousiño tenía el completo control, como vemos en la tabla 2:

Tabla 2. Acciones de los Cousiño Goyenechea en la Compañía Minera de Lota y Coronel. 1905

Table 2. Actions of the Cousiño Goyenechea in the Mining Company of Lota and Coronel. 1905

Sucesión Arturo Cousiño	34.500	19,2
Carlos Cousiño	26.400	14,7
Adriana Cousiño	38.250	21,3
Loreto Cousiño	28.500	15,8
Alberto Cousiño	34.500	19,2
TOTAL	162.150	90,1

Fuente: ANA, RCV, 1905, vol. 102, fs. 197-199; Braun y Lüders, 2000, p. 116.

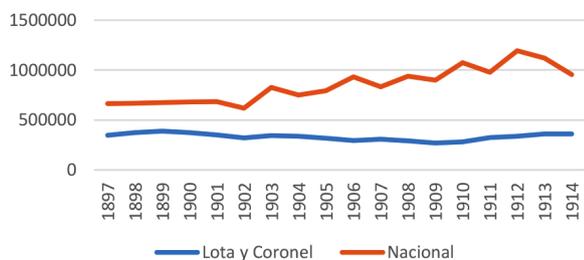
La Presidencia de la nueva compañía fue asumida por Carlos Cousiño y en el Consejo Directivo participaron Ricardo Lyon Pérez, marido de Loreto Cousiño, Juan Enrique Tocornal, Edmundo Gerard y Arturo Alessandri Palma. En la Gerencia se mantuvo Thompson Matthews, quien en 1914 fue elegido presidente del Consejo Directivo, por un viaje de Carlos a Europa, asumiendo la Gerencia el administrador del mineral Guillermo Condon (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 130).

Bajo la dirección de Carlos comenzó la modernización del proceso productivo del mineral. Para este efecto, se inauguró en 1908 una central eléctrica térmica, que utilizaba carbón del mineral, y que permitió tecnificar las faenas productivas, como eliminar al interior de las minas los caballos de tiro y reemplazarlos por locomotoras eléctricas, e incorporar máquinas circadoras eléctricas (1913-1915) para desprender el carbón del manto, lo que permitió aumentar la producción de carbón de 318 mil toneladas en 1905 a 541 mil toneladas en 1918 (Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1942, p. 131-132). Por otro lado, debido al decaimiento de la minería cuprífera del Norte Chico, la fundición de cobre de la empresa fue paralizada en 1915 (Compañía Minera e Industrial de Chile, 1929, p. 103).

La posición de la compañía en el mercado interno del carbón era importante. El país se abastecía de carbón nacional (40%) e importado (60%), aproximadamente, para un consumo nacional (ferrocarriles, industria salitrera, vapores, máquinas a vapor) que alcanzaba los 2,5 millones de toneladas anuales, aproximadamente, entre 1905 y 1914 (Oficina Central de Estadística, 1915, p. 36-40). La “Compañía Minera de Lota y Coronel” aportaba aproximadamente un tercio de la producción nacional, siendo sus competidoras la “Compañía y Fundación Schwager S.A.” (1892) y “Compañía Carbonífera Los Ríos de Curanilahue S.A.” (1905), y su mercado los vapores nacionales e internacionales que se abastecían en su puerto, los ferrocarriles y salitreras del norte, como se observa en el gráfico 2:

Gráfico 2. Producción de carbón Compañía Minera de Lota y Coronel y total producción nacional, 1897-1914, toneladas métricas

Graphic 2. Coal production, Mining Company of Lota and Coronel, and total national production, 1897-1914, metric tons



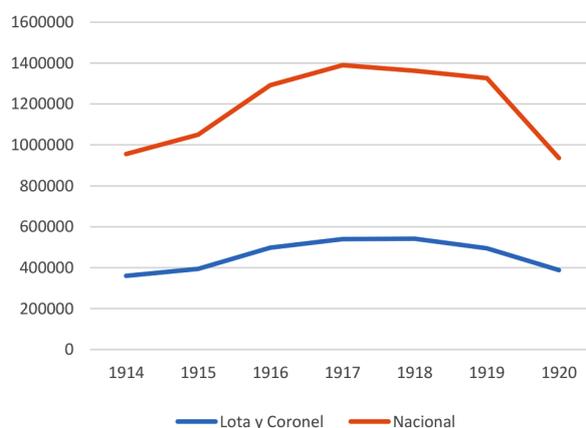
Fuente: Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1942, p. 131; Braun y Lüders, 2000, p. 42.

Este mercado sufrió importantes cambios a partir de 1914. Primero, por el surgimiento del Canal de Panamá, que desvió los vapores internacionales de los puertos carboneros del sur de Chile y, segundo, por la Primera Guerra Mundial (1914-1919), que llevó a una escasez del carbón importado y alzas de su precio: las importaciones cayeron de 1,5 millones de toneladas en 1914 a 386 mil toneladas en 1919, y su precio aumentó de 14 pesos la tonelada a 69 pesos en los mismos años (Oficina Central de Estadística, 1921, p. 30-33). Los consumidores reaccionaron

a la escasez aumentando el consumo de carbón nacional, que incrementó su producción de 995 mil toneladas en 1914 a 1,32 millones en 1919, o recurriendo a energías alternativas como el petróleo y la electricidad, como se observa en el gráfico 3:

Gráfico 3. Producción de carbón Compañía Minera de Lota y Coronel y total producción nacional, 1914-1920, toneladas métricas

Graphic 3. Coal production, Mining Company of Lota and Coronel and total national production, 1897-194, metric tons



Fuente: Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1942, p. 131; Braun y Lüders, 2000, p. 42.

El periodo fue de bonanza económica para la compañía y la familia Cousiño, como podemos observar en la tabla 3:

Tabla 3. Finanzas Compañía Minera de Lota y Coronel: 1913-1920
Table 3. Finances of the Mining Company of Lota and Coronel: 1913-1920

	Capital pagado	N° de acciones	Valor de acciones nominal	Fondos acumulados	Utilidad	Dividendo	Valor promedio de acciones en Bolsa
1913	18.000.000	180.000	100	21.664.208	4.224.146	20	-
1914	18.000.000	180.000	100	21.181.390	4.224.176	20	-
1915	18.000.000	180.000	100	22.205.873	5.998.579	30	325
1916	18.000.000	180.000	100	20.158.398	5.115.398	25	425
1917	18.000.000	180.000	100	20.648.982	7.661.730	55	-
1918	18.000.000	900.000	20	21.076.949	12.892.294	39	600
1919	54.000.000	2.700.000	20	59.752.950	13.864.075	4,2	252
1920	74.000.000	3.700.000	20	81.629.758	9.777.424	2,6	226

Fuente: Undurraga, 1923, p. 190-191; ANA, CCV, 1918, vol. 221, fs. 475.

El éxito económico llevó a la empresa a realizar modificaciones en los estatutos de la sociedad. La primera, en 1918, con el fin de facilitar la transacción de acciones en la Bolsa, donde se estableció un capital de 18 millones, que estaría representado por acciones de 20 pesos cada una, cajeándose una de 100 pesos por 5 de 20 pesos (ANA, RCV, 1918, vol. 221, fs.475-477). La segunda, en septiembre de 1919, aumentó el capital de 18 a 54 millones de pesos, 10,4 millones de dólares de la época, pagados con los fondos de la empresa, emitiéndose 180 mil acciones de 20 pesos cada una, cajeándose 2 por cada una (ANA, RCV, 1919, vol. 232, fs. 735-739; Braun y Lüders, 2000, p. 116). La tercera, en diciembre de 1919, tuvo como objetivo adquirir la “Compañía Carbonífera Los Ríos de Curanilahue S.A.”, la que contaba entre sus activos con

minas de carbón en Curanilahue y Lebu, fundos, acciones de la compañía Arauco Limitada, propietaria del ferrocarril Concepción-Curanilahue y el Ferrocarril de Penco y muelles. El precio fue acordado en 19 millones de pesos, que se pagaron con acciones de la “Compañía Minera de Lota y Coronel”, resultado de una emisión que aumentó su capital de 54 a 74 millones, 14,2 millones de dólares de la época, emitiendo 1 millón de acciones de 20 pesos cada una (ANA, RCV, 1920, vol. 241, fs. 140-145; Braun y Lüders, 2000, p. 116).

En vista de la expansión de la empresa, la familia Cousiño comenzó un proceso de venta de acciones, aprovechando el alto precio de cotización en la Bolsa, que la llevó de poseer el 90 por ciento del capital accionario en 1905 al 38,1 por ciento en 1921, como observamos en la tabla 4:

Tabla 4. Acciones de la familia Cousiño en Compañía Minera de Lota y Coronel: 1918-1921
Table 4. Actions of the Cousiño family in Mining Company of Lota and Coronel: 1918-1921

	1918	1918	1919	1921
Familia Lyon Cousiño	13.000	65.000	63.500	190.500
Carlos Cousiño	10.000	50.000	50.000	151.600
Adriana Cousiño	42.000	210.000	210.000	630.000
Sucesión María Lyon de Cousiño	8.000	40.000	11.500	0
Arturo Cousiño Lyon	7.500	37.500	50.000	0
Violeta Cousiño Lyon	13.000	65.000	65.000	185.300
Margarita Cousiño Sebire	4.750	23.750	23.750	71.200
Carmen Cousiño Sebire	2.750	13.750	13.750	41.115
Luis Cousiño Sebire	4.108	20.544	20.544	61.634
Isidora Cousiño Sebire	5.750	28.750	28.750	80.350
TOTAL	110.858	554.290	1.108.580	1.411.699
Acciones	180.000	900.000	2.700.000	3.700.000
Capital	18.000.000	18.000.000	54.000.000	74.00.000
% Familia Cousiño Goyenechea.	62%	62%	41%	38,1

Fuente: ANA, RCV, 1918, vol. 221, fs. 475-477; 1919, vol. 232, fs. 735-739, 1920, vol. 241, fs. 140-145; RCL, 1921, vol. 159, fs. 3-15.

Sin embargo, tan auspiciosa expansión de la “Compañía Minera de Lota y Coronel” se vería perturbada por los trastornos políticos y sociales derivados de la inestabilidad económica que enfrentó el país tras el fin de la Primera Guerra y que se prolongó hasta la Gran Depresión de 1929. Por un lado, el mercado del carbón se vio afectado por una baja de precios y la competencia del petróleo y la electricidad, disminuyendo levemente la producción de la industria carbonífera de 1,32 millones de toneladas en 1919 a 1,2 millones, promedio entre

1920 y 1929 (Braun y Lüders, 2000, p. 43-44). Por otro lado, el surgimiento de un conflicto social y laboral en la zona de Arauco, que tuvo su máxima expresión en las masivas huelgas realizadas por los trabajadores del carbón, entre 1920 y 1923, demandando mejores salarios y condiciones laborales y sociales, que obligaron a las empresas carboníferas a realizar importantes inversiones para responder a las demandas y aplacar la movilización social de los trabajadores y sus familias (Fernández, 1991; Venegas, 1997).

Para enfrentar ambos conflictos, Carlos Cousiño decidió ponerse al frente de la empresa carbonífera, fundando la “Compañía Minera e Industrial de Chile”, con un capital social de 295 millones de pesos, 33,3 millones de dólares de la época, dividido en 3.687.500 acciones de 80 pesos, que se

utilizaron para adquirir los activos y pasivo de la “Compañía Minera de Lota y Coronel” en 1921 (ANA, RCV, 1921, vol. 251, fs. 526, 682, 685; RCS, 1921, vol. 450, fs. 885, 902, 903), quedando la nueva sociedad en la siguiente situación financiera según se observa en la tabla 5:

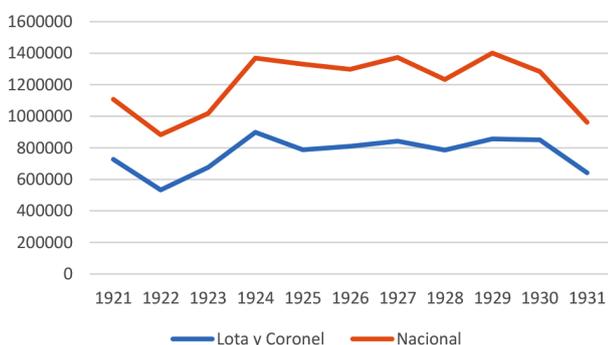
Tabla 5. Finanzas Compañía Minera e industrial de Chile 1921-1922
Table 5. Finances of the Mining and Industrial Company of Chile 1921-1922

	Capital pagado	N° de acciones	Valor de acciones nominal	Fondos acumulados	Utilidad	Dividendo	Valor promedio de acciones en Bolsa
1921	295.000.000	3.687.500	80	295.412.401	9.154.054	2,0	50
1922	295.000.000	3.687.500	80	297.015.819	8.431.602	2,0	40

Fuente: Undurraga, 1923, pp.190.191.

Bajo su Presidencia la empresa comenzó un nuevo proceso de modernización productiva, que incluyó una nueva planta eléctrica, nuevas plantaciones de bosques en las 60 mil hectáreas que conformaban las haciendas y fundos de la compañía, la apertura de modernos piques mineros que permitieron llevar la producción de carbón a 857 mil toneladas en 1929, alcanzando el 60 por ciento de la producción nacional, una fábrica de cerámica y una completa racionalización del sistema productivo y laboral de la empresa para mejorar su productividad, como se observa en el gráfico 4:

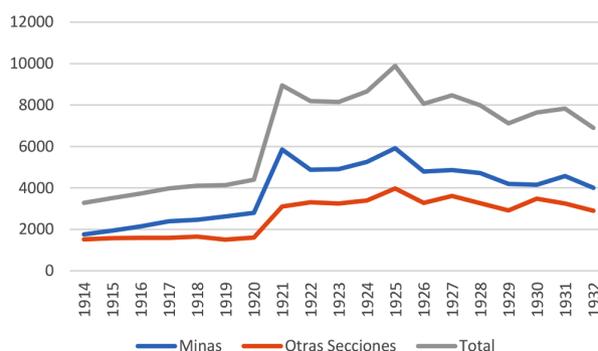
Gráfico 4. Producción de carbón Compañía Minera e Industrial de Chile y total producción nacional, 1921-1931, toneladas métricas
Graphic 4. Production of the Coal Mining and Industrial Company of Chile and total national production, 1921-1931, metric tons



Fuente: Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1942, p. 131-132; Braun y Lüders, 2000, p. 42-43.

En el ámbito laboral, la expansión de la empresa llevó a un aumento considerablemente en el número de sus trabajadores, como observamos en el gráfico 5:

Gráfico 5. Trabajadores de la Compañía Minera e Industrial de Chile: 1914-1932
Graphic 5. Workers of the Mining and Industrial Company of Chile: 1914-1932



Fuente: Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1942, p.131-132

Para una eficiente administración del personal y responder a sus demandas se creó un activo Departamento de Bienestar (1922) que se hizo cargo de los trabajadores de la empresa, en lo relativo a sus contratos de trabajo, la previsión social y los accidentes del trabajo, a lo que se sumaron importantes inversiones en vivienda, servicios médicos e higiene, educación, bibliotecas y publicaciones periódicas, y numero-

sas actividades de sociabilidad social y deportiva, marcando una pauta para las demás empresas nacionales (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 209-241). Sin embargo, a partir de 1926 la empresa comenzó a resentir una sostenida caída en el consumo de carbón, por la expansión de la electricidad y el petróleo, que se acentuó con el impacto de la Gran Depresión (1929-1932), lo que llevó a una semiparalización de las faenas productivas y al despido de unos 1.500 trabajadores (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 132).

En plena crisis, Carlos Cousiño se había dirigido a Niza a pasar unas vacaciones, falleciendo en esta ciudad francesa víctima de una bronconeumonía, en mayo de 1931. Su cuerpo fue repatriado y sepultado en el Parque de Lota. Meses después se conoció su testamento, que causó asombro al conocerse que había dejado parte importante de su fortuna, casi 9 millones de pesos, 952 mil dólares de la época, a instituciones de beneficencia y caridad de Santiago, Valparaíso, Concepción y Lota. Asimismo, manifestó que, en caso de quedar remanentes, una vez repartidos los legados, estos serían heredados por su hermana Loreto, quien pagados los legados heredó el fundo “Mariman” en Nacimiento (Don Carlos Cousiño Goyenechea, 1932; ANA; CBRN, 1933, vol. 54, fs. 26; Braun y Lüders, 2000, p. 116).

Carlos Cousiño, además de asumir el liderazgo de la empresa familiar carbonífera y llevarla a un nuevo nivel, con la modernización y expansión experimentada, se hizo cargo de la administración del patrimonio de su hermana Adriana (activos financieros, agrarios e inmobiliarios) y participó junto a su hermana Loreto y su marido Ricardo Lyon Pérez en una serie de negocios inmobiliarios en la ciudad de Santiago, de manera tal que estos tres hermanos marcaron una continuidad de los negocios de la familia empresaria Cousiño, en negocios mineros, agrarios e inmobiliarios. Mientras que las familias de sus otros dos hermanos (Alberto y Arturo) se manejaron por su cuenta, solo participando como accionistas en la empresa carbonífera, donde, como vimos, fueron vendiendo sus acciones y disminuyendo su participación en la empresa.

Adriana Cousiño había sido la más favorecida en la herencia de su madre, tal vez como una forma de protegerla debido a la demencia que padecía, quedando como curador de su patrimonio su hermano Carlos, quien, preocupado de su bienestar, adquirió a su nombre, en 1899, una quinta en Nuñoa, a las afueras de Santiago, donde se levantó una espléndida villa de tres pisos donde fue recluida al cuidado de enfermeras y personal de servicio (ANA, CVRS, vol. 152, 1899, fs. 19; brugmann restauradores, 2014). El patrimonio de Adriana era considerable, incluía una importante participación en la empresa carbonífera (17 por ciento), cinco grandes propiedades agrarias (una hacienda y cuatro fundos), el parque de Lota y propiedades urbanas en Santiago y Valparaíso.

Este patrimonio fue administrado por Carlos hasta su muerte (1931), siendo incrementado notablemente, demostración de una brillante gestión empresarial. En el ámbito financiero, Adriana era la mayor accionista individual de la “Compañía Minera e Industrial de Chile” y tenía paquetes accionarios de importantes empresas nacionales; las propiedades agrícolas habían sido arrendadas y se habían agregado nuevos fundos, y, en el inmobiliario, se habían realizado importantes compras de terrenos en el centro de Valparaíso y Santiago, donde se levantaron edificios para renta, lo que hacía de Adriana una de las más importantes rentistas del país. Solo se había desprendido del Parque de Lota, transferido a la Compañía Minera e Industrial de Chile en 1929 (Astorquiza y Galleguillos, 1952, p. 101).

Tras la muerte de Carlos, su patrimonio debía ser administrado por un nuevo curador que se hiciera cargo de ella y su fortuna. Esta vez la familia Cousiño llegó a un rápido acuerdo de sucesión y se hicieron los trámites judiciales que establecieron que sus curadores serían su hermana Loreto Cousiño Goyenechea y sus sobrinos Luis Cousiño Sebire (hijo de Alberto) y Arturo Cousiño Lyon (hijo de Arturo), quedando representadas las tres ramas de la familia con descendencia, en septiembre de 1932 (Sociedad de Renta Matías Cousiño, 1935).

La primera acción que tomaron fue la creación de la “Sociedad de Rentas Matías Cousiño S.A.” (1935), para administrar el patrimonio inmobiliario (8 edificios en Valparaíso y 12 en Santiago), con un capital de 48,9 millones de pesos, 1,9 millones de dólares de la época, dividido en acciones de 100 pesos, suscritas por Adriana y pagadas con el aporte de sus propiedades, constituyendo un Directorio liderado por los curadores (Sociedad de Renta Matías Cousiño, 1935; Braun y Lüders, 2000, p. 116). En 1939, los curadores crearon la “Sociedad Agrícola del Maipo S.A.” para gestionar los activos agrarios de Adriana (4 fundos), con un capital de 14,3 millones de pesos, 572 mil dólares de la época, dividido en 143.520 acciones de 100 pesos, suscritas por Adriana y pagadas con las propiedades (Sociedad Agrícola del Maipo, 1940; Braun y Lüders, 2000, p. 116). Al año siguiente, 1940, los curadores procedieron a la creación de la “Fundación Adriana Cousiño” con el fin de realizar obras de caridad, conformada con un patrimonio donado por Adriana Cousiño de 5 millones de pesos, 156 mil dólares de la época, producto de la venta de una parte de sus acciones (Fundación Adriana Cousiño, 1940; Braun y Lüders, 2000, p. 116).

Como podemos observar, el comienzo de la década del 1930 marca una sucesión de la familia empresarial Cousiño; una nueva generación, los descendientes de los Cousiño Goyenechea, toma el control, liderada por Luis Cousiño Sebire y Arturo Cousiño Lyon, quienes deberán administrar los activos de la familia empresaria en la Compañía Minera e Industrial de Lota S.A., la Sociedad

de Rentas Matías Cousiño S.A., la Sociedad Agrícola del Maipo S.A. y la Fundación Adriana Cousiño.

La pérdida de control de la familia Cousiño de la Compañía Carbonífera e Industrial de Lota. 1936-1952

El mayor desafío para la nueva generación era continuar con el control de la empresa minera. En un principio, el asunto avanzó bien, porque en reemplazo de Carlos Cousiño asumió la Presidencia del Consejo Directivo Ricardo Lyon Pérez, marido de Loreto Cousiño, con amplia experiencia en el Directorio de la empresa. Sin embargo, un año después falleció, en junio de 1932, obligando a realización de cambios en el Directorio. Asimismo, en abril de 1933, la empresa debió cambiar su nombre, por nuevas disposiciones legales, manteniendo su capital pagado y número de acciones, pasando a denominarse "Compañía Carbonífera e Industrial de Lota" (Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1934).

Efectuada la renovación del Directorio de la Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, en 1933, asumió la Presidencia Guillermo Purcell, hombre de negocios de vasta experiencia, accionista importante de la empresa y que ocupaba un puesto en el Directorio desde 1922; en la Vicepresidencia asumió Eduardo Covarrubias Valdés, de similares características que Purcell; el nuevo liderazgo

de la familia Cousiño, Arturo Cousiño Lyon, ocupó solo un puesto en el Directorio (Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1934).

A esta altura, quedaban en evidencia los cambios que se habían operado en la compañía minera en las últimas décadas, pasando de ser una sociedad familiar a una sociedad anónima con más de 2 mil accionistas y 10 mil trabajadores, y un cuerpo gerencial conformado por una centena de ingenieros, abogados y otros profesionales que habían alcanzado cargos importantes después de una larga trayectoria en la empresa.

La empresa solo pudo superar el impacto de la Gran Depresión a partir de 1935; sin embargo, el terremoto que afectó la zona sur, en enero de 1939, provocó graves daños en las instalaciones de la empresa y obligó a gastos de reconstrucción que mermaron su producción y utilidades. Solo en la década de 1940 pudo recuperarse y llevar su producción al millón de toneladas anuales, obteniendo utilidades, siendo su patrimonio en 1952 de 12 millones de dólares de la época, un tercio de su patrimonio en 1921, toda una expresión de la pérdida de valor de la empresa y la economía chilena tras el impacto de la Gran Depresión (Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1934-1952; Braun y Lüders, 2000, p.116)

En las dos décadas siguientes, la familia Cousiño fue disminuyendo su participación accionaria en la empresa carbonífera, que pasó de un 30,8 por ciento en 1936 a solo un 10,8 por ciento en 1952, como se observa en la tabla 6:

Tabla 6. Participación de la familia Cousiño en Compañía Carbonífera e Industrial de Lota: 1936-1952

Table 6. Participation of the Cousiño family in the Carboniferous and Industrial Company of Lota: 1936-1952

	1936	1940	1948	1950	1952
Adriana Cousiño	676.500	600.000	500.000	430.000	0
Arturo Cousiño Lyon	185.300	185.300	200.000	200.000	130.000
Violeta Cousiño Lyon	185.300	185.300	130.000	130.000	50.000
Isidora Cousiño Sebire	80.350	50.150	50.150	50.150	51.817
Margarita Cousiño Sebire	0	0	62.187	62.187	40.000
Carmen Cousiño Sebire	0	0	0	0	15.031
Luis Cousiño Sebire	6.000	6.000	6.000	6.000	5.063
Benjamín Lyon Cousiño	0	0	0	0	1.477
Loreto Lyon Cousiño	0	0	0	0	27.781
Ricardo Lyon Cousiño	0	0	0	0	89
Magdalena Lyon Cousiño	0	0	260	260	260
Fundación Adriana Cousiño	0	80.000	80.000	80.000	80.000
Capital pagado Compañía	\$295.000.000	\$295.000.000	\$345.000.000	\$345.000.000	\$368.750.000
Total, acciones Compañía	3.687.500	3.687.500	3.450.000	3.450.000	3.687.500
Acciones de los Cousiño	1.133.450	1.106.750	1.028.597	958.597	401.518
% los Cousiño	30,8%	30,0%	29,8%	27,7%	10,8%

Fuente: Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 1934-1952.

Como vimos anteriormente, los miembros de la familia habían venido vendiendo sus acciones desde fines de la década de 1910; solo se habían mantenido intactas las acciones de Adriana Cousiño, principal accionista de la empresa, y en menor proporción las de la familia Cousiño Lyon. Sin embargo, cuando muere Adriana en 1948, los herederos de sus acciones fueron sus sobrinos, los hijos de Loreto, los Lyon Cousiño (Ricardo, Benjamín, Carmen, Magdalena, Luz, Isidora y Loreto), los de Arturo, los Cousiño Lyon (Olga, Arturo y Violeta) y los de Alberto, los Cousiño Sebire (Luis, Margarita, Isidora y Carmen) (Dirección General de Impuestos Internos, 1949). Esta nueva generación de Cousiño había venido heredando acciones de la compañía minera de sus padres, las que en gran medida habían vendido, a las que luego se agregaron las de su tía Adriana, las que también una mayoría procedió a vender, perdiendo la familia el control de una empresa que por casi cien años había mantenido, llevándola a ser una de las sociedades anónimas más importantes del país.

Conclusiones

La familia empresarial Cousiño Goyenechea a lo largo de tres generaciones (1841-1949) se constituyó en una de las más relevantes de la elite empresarial chilena, realizando inversiones diversificadas en distintos negocios, siendo su inversión principal en la minería del carbón, donde procedió a la fundación de una empresa familiar para explotar el mineral de Lota y Coronel que se constituyó en la más importante del país y en su activo principal, puesto que representaba más de la mitad de la fortuna de la familia.

El éxito en el mundo de los negocios de la familia empresaria Cousiño se explica, en gran medida, porque supo contar con un liderazgo empresarial que alineó sus intereses e inversiones, partiendo por Ramón Goyenechea (1832-1840), origen del patrimonio económico, Matías y Luis Cousiño (1841-1873), que marcan un periodo de gran expansión y diversificación, Isidora Goyenechea (1874-1897), de consolidación y mantención del patrimonio minero e inmobiliario, y Carlos Cousiño (1989-1931), de modernización de sus empresas, especialmente la del carbón. También se explica por la capacidad de rodearse de equipos ejecutivos eficientes y leales a quienes empoderaron y mantuvieron en el tiempo, todos formados al interior de la compañía carbonífera, donde sobresale la figura de Thompson Matthews.

Desde la perspectiva de la teoría de las empresas familiares y familias empresarias, el éxito de la familia y su empresa se explica por la capacidad de la familia Cousiño de resolver exitosamente, por lo menos en dos generaciones, la sucesión del patrimonio económico de una

generación a otra. Desde la perspectiva de la historia de la empresa, resulta interesante observar como la evolución de la empresa carbonífera permite confirmar la tesis de Alfred Chandler donde la expansión y modernización de una empresa, como fue el caso de la empresa carbonífera, lleva a una creciente separación de la propiedad de la gestión empresarial (Chandler, 1987).

En este sentido, la pérdida de control de la familia Cousiño de la empresa carbonífera, a partir de la década de 1930, obedece a una combinación de las perspectivas antes mencionadas. Por un lado, la sucesión de los Cousiño Goyenechea a la nueva generación se vio afectada por la división de la familia y su expansión demográfica, llevando a la nueva generación a una masiva venta de sus acciones; por otro lado, la modernización y expansión de la empresa, pasando de ser una empresa familiar a una sociedad con miles de accionistas y trabajadores, donde la administración de la empresa pasó de la familia fundadora a profesionales de la gestión empresarial.

Referencias

- ALMARAZ, A. 2016. "La empresa familiar y las familias empresariales en México: una propuesta teórica. In: A. ALMARAZ; L. RAMÍREZ (coords.), *Familias empresariales en México: Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. México, El Colegio de la Frontera Norte, p. 47-84.
- ALMARAZ, A.; RAMÍREZ, L. (coords.). 2016. *Familias empresariales en México: sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. México, El Colegio de la Frontera Norte, 333 p.
- ASTORQUIZA, O.; GALLEGUILLOS, O. 1952. *Cien años del carbón de Lota*. Santiago, Chile, Compañía Carbonífera e Industrial de Lota, 277 p.
- BRAUN, J., LÜDERS, R., 2000. *Economía chilena 1810-1995: estadísticas históricas*. Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile, 368 p.
- BRUGMANN RESTAURADORES. 2014 *Nuñoa en cinco casas históricas*. Disponible en <http://brugmannrestauradores.blogspot.com/2014/01/nunoa-en-cinco-casas-historicas.html>; consultado 1 marzo 2018.
- CURTIS, W.E. 1888. *The Capitals of Spanish America*. New York, USA, Harper & Brothers.
- CERUTTI, Carlos; MARICHAL, C. (eds.). 1997. *Historia de las grandes empresas en México 1850-1930*, México, Fondo de Cultura Económica, 349 p.
- CHANDLER, A. 1987. *La mano visible: La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid, Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.
- FERNÁNDEZ, P. 2017. *Empresas familiares de América, Europa y Asia: una aproximación cuantitativa*. Bogotá, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 156 p.
- FERNÁNDEZ, P.; LLUCH, A. (eds.). 2015. *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo*. Madrid, Fundación BBVA, 472 p.
- FERNÁNDEZ, E. 1991. *Carbón y sociedad 1910-1920: antecedentes para un estudio de la huelga larga del 20 en los yacimientos de Lota y Coronel*. Concepción, Universidad de Concepción, 49 p.

- GALVE, C.; VICENTE SALAS, V. 20003. *La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados*. Bilbao, Fundación BBVA, 206 p.
- HANDLER, W. 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7:133-157.
- JONES, G.; LLUCH, A. (eds.). 2011. *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial, 271 p.
- MAZZEI, L. 1997. "os británicos y el carbón en Chile. *Atenea*, 475:137-167.
- MEDINA, C. 2007. *Luis Cousiño*. Santiago, Chile, Ediciones Aifos & El Mercurio.
- NAZER, R.; MANUEL LLORCA-JAÑA, M.; NAVARRETE-MONTALVO, J., 2017. The Cousiño-Goyenechea Family, 1810-1940: Rise and Fall of a Chilean Family Business. *Atenea*, Concepción, 516:49-67.
- ORTEGA, L. (1982). The first four decades of the Chilean coal mining industry, 1840-1879. *Journal of Latin American Studies* 14 (1), 1-32.
- ORTEGA, L. 1992. La frontera carbonífera. *Mapocho*, 31(1):131-148.
- ORTEGA, L. 2005. *Chile en ruta al capitalismo: cambio, euforia y depresión. 1850-1880*. Santiago, Chile, DIBAM, 495 p.
- SHARMA, P. 2004. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Direction for the Future. *Family Business Review*, 17:1-36
- VENEGAS, H. 1997. Crisis económica y conflictos sociales y políticos en la zona carbonífera, 1918-1931. *Contribuciones Científicas y Tecnológicas*, Santiago, 116:77-99.
- COMPAÑÍA MINERA E INDUSTRIAL DE CHILE. 1929. *Lota: antecedentes históricos, con una monografía de la Compañía Minera e Industrial de Chile*. Concepción, Sociedad Impr. y Lit. Concepción, 203 p.
- COMPAÑÍA EXPLOTADORA DE LOTA Y CORONEL. 1870. *Memoria presentada a la Junta General de accionistas de la Compañía Explotadora de Lota i Coronel, 1° semestre 1870*. Santiago, 25 p.
- COMPAÑÍA CARBONÍFERA E INDUSTRIAL DE LOTA. 1942. *Lota: antecedentes históricos, con una Monografía de la Compañía Carbonífera e Industrial de Lota en ocasión de celebrar el 90 aniversario de la explotación de sus minas: 1852-1942*, Valparaíso, 214 p.
- COMPAÑÍA CARBONÍFERA E INDUSTRIAL DE LOTA. 1934-1952. *Balance y memoria*. Valparaíso, La Compañía.
- DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS. 1949. *Concedida la posesión efectiva de la herencia de doña Adriana Cousiño e inscrita en el Registro Conservatorio de Bienes Raíces, previo informe de la Dirección General de Impuestos Internos y practicando el inventario solemne de los bienes, se iniciaron. 4 abril 1949*. 3 h. El Mercurio de Valparaíso, abril 1882
- FUNDACIÓN ADRIANA COUSIÑO. 1940. Estatutos. Santiago, Oficina Central de Estadística. *Anuario Estadístico de la República de Chile, Vol. VIII, minería y metalurgia, 1914*. Santiago, Sociedad Imprenta y Litografía Universo, 1915.
- OFICINA CENTRAL DE ESTADÍSTICA. 1882. *Anuario Estadístico de la República de Chile, 1879-1882*. Santiago, Imprenta Nacional.
- OFICINA CENTRAL DE ESTADÍSTICA. 1915. *Anuario Estadístico de la República de Chile, vol. VIII, minería y metalurgia, 1914*. Santiago, Sociedad Imprenta y Litografía Universo.
- OFICINA CENTRAL DE ESTADÍSTICA. 1921. *Anuario Estadístico de la República de Chile, vol. VIII, minería y metalurgia, 1920*. Santiago, Sociedad Imprenta y Litografía Universo.
- Don Carlos Cousiño Goyenechea: 1859-1931*. 1932, Valparaíso.
- RIVERA, G. 1900. *Antecedentes y documentos del juicio iniciado por D. Arturo Cousiño sobre nulidad de la constitución del compromiso de partición de los bienes de doña Isidora Goyenechea de Cousiño*. Valparaíso, Impr. Carrasco y Jiménez, 109 p.
- SOCIEDAD DE RENTA MATÍAS COUSIÑO. 1935. *Estatutos*. Santiago, Impr. Universo.
- SOCIEDAD AGRÍCOLA DEL MAIPO. 1940. *Estatutos: sociedad anónima fundada el 10 de agosto de 1939*. Santiago, Impr. y Lito. Universo.
- UNDURRAGA, J. 1923. *La riqueza mobiliaria de Chile: decenio 1913-1922 y primer semestre de 1923: según datos tomados del Archivo Oficial de la Bolsa de Comercio*. Santiago, Sociedad Imprenta y Litografía Universo, 539 p.
- WESSEL, C. 1902. *Anuario Wessel: de la deuda Pública i Sociedad Anónimas establecidas en Chile*. Santiago, Corredores de la Bolsa de Comercio, 274 p.

Submitido em: 24/09/2018

Aceito em: 04/02/2019