Construyendo empresas.
La trayectoria de los emprendedores coruñeses en perspectiva histórica, 1717-2006



Luis Alonso Álvarez
Elvira Lindoso Tato
Margarita Vilar Rodríguez

Foto de la portada: La fábrica textil de la Primera Coruñesa, de los Miranda, en los años 30.

Índice

Introducción: Los comienzos de la modernización de la economía regional

I PARTE: ORÍGENES Y DESARROLLO DE LA EMPRESA EN LA PROVINCIA

La empresa preindustrial
La irrupción de la empresa moderna

II PARTE: LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA, UN RECORRIDO HISTÓRICO

1. Banca y curtidos: los Etcheverría, 1717-2006
2. El grupo Pastor, 1764-2006
3. Los activos de Tabacalera en Galicia, 1804-2000
4. Industrias de maderas Cervigón, 1830-1971
5. El *holding* Núñez, 1840-1975
6. Rubine e Hijos, 1840-2006
7. Los fundidores coruñeses: Galiacho, Solórzano, Ortiz y Wonenburger, 1843-1984
8. La casa Simeón, 1854-2006
9. La América de R. Pardo y Cia (Pontedeume), 1864-1970
10. La banca Narciso Obanza, c.1869-1942
11. El textil de los Miranda: La Primera Coruñesa e Hilados y Tejidos de Vilasantar, 1872-2006
12. Caixa Galicia, 1876-2006
13. Francisco Barcón, de Xubia, 1876-2006
14. Las empresas de Dionisio Tejero, 1876-2006
15. La Artística (Suárez Pumariega), 1890-1987
16. Torres y Saez, 1897-2006
17. Hijos de Rivera, 1906-2006
18. Castromil, 1918-2006
19. Sociedad Coruñesa de Urbanización (Ciudad Jardín), 1921-1953
20. Iría, las lámparas de Padrón, 1929-2006
21. Financiera Maderera (FINSA), 1931-2006
22. La Hispania, fábrica de lápices, 1934-1983
23. PICUSA, la tenería de Padrón, 1941-2006
24. INDITEX, 1963-2006
25. EMESA, 1958-2006

Bibliografía y fuentes consultadas

Introducción: Los comienzos de la modernización de la economía regional

El cuadro I que tenemos más abajo resulta ciertamente revelador de la capacidad inversora y generadora de empleo de las mayores firmas no financieras coruñesas en el conjunto regional. De las 13 mil mayores empresas gallegas existentes en la actualidad, el 39,1% mantienen su sede o sus mayores activos en la provincia coruñesa, proporcionan un 44,7% de los empleos directos, muy por encima del resto de provincias, y alcanzan una facturación de conjunto de más de 28 millones de euros, una cifra que supone casi la mitad de la generada en Galicia.

Cuadro I. Las 13.000 mayores empresas de Galicia por provincias en 2002 (facturación, en millones de euros)

	Número	*%*	*Facturación*	*%*	*Empleo*	*%*
A Coruña	5.090	39,1	28.068.945.608	48,8	139.485	44,7
Pontevedra	5.189	39,9	22.833.549.232	39,7	126.713	40,6
Lugo	1.385	10,7	3.381.704.531	5,9	20.907	6,7
Ourense	1.336	10,3	3.248.455.213	5,6	24.793	8,0
Totales	13.000	100,0	57.532.654.584	100,0	311.898	100,0

Fuente: Directorio Ardán, 2004

¿Es ésta una buena razón para abandonarse al optimismo? La singularidad de la provincia coruñesa, que comparte liderazgo con el Sur en la iniciativa empresarial regional, justifica un estudio de las raíces en el largo plazo —un análisis en donde aparecen con nitidez las claves de esta evidencia—, en cómo ha llegado a suceder esto, rastreando los orígenes de las grandes firmas provinciales, su mantenimiento en el contexto de la difícil historia económica de España y Galicia, en donde lograron en gran medida superar una guerra civil y una posguerra dolorosas; su crecimiento durante el franquismo y su adaptación a las nuevas circunstancias mundiales en un contexto de mayor libertad económica, de eliminación de monopolios y de barreras de entrada y globalización de la economía. Pero además, hemos de conocer el origen de sus fracasos. Sin duda alguna, los emprendedores se forman también en los fracasos de aquellas sociedades que no lograron rebasar los obstáculos que la historia puso en su camino. Por ello, la revisión del pasado nos proporcionará una ventaja significativa para prever con mayor precisión los desafíos del futuro.

Por todo ello, un buen instrumento de análisis es el que nos aporta la *Business History*, la Historia empresarial, una disciplina relativamente nueva en España, empleada por economistas e historiadores desde no más atrás de los años 80. En Europa y en los Estados Unidos, el análisis de las corporaciones en el largo plazo goza de una sólida tradición en las preferencias de los estudiosos. Es el caso de Alemania, que desde finales del siglo XIX constituye el primer país en abordar sus problemas de crecimiento a partir del análisis de las grandes firmas, como Krupp o Siemens, las Cámaras de comercio e instituciones similares. Sus élites políticas, económicas y culturales estaban entonces muy sensibilizadas con la idea de impulsar aquel mercado único que se entendía «de Verdún a San Petersburgo», en palabras del fabricante de cañones, lo que habría desarrollado una sobredosis de interés por presentar una imagen de país de grandes y poderosas sociedades, capaz de liderar el impulso europeo, lo que a todas luces exigía una mayor repercusión de su capacidad empresarial. Sin embargo, no hay que infravalorar la incidencia que en todo ello habría mantenido la *Methodensreit*, o disputa del método, entre historicistas y neoclásicos —en todo caso estaríamos ante los aspectos «científicos» de una idea común. El hecho de que en el universo académico de la Economía política autóctona acabasen por predominar los primeros no dejó de tener también una gran relación con la conservación y difusión de las fuentes del pasado fabril.[1]

El interés de los Estados Unidos por el análisis empresarial en el largo plazo fue también pionero y se remonta a los «felices veinte». Presenta también como características el predominio de la iniciativa privada, en especial de sociedades vinculadas al mundo de las grandes firmas (*Business Historical Society* de Boston) y al ámbito académico (Universidad de Harvard e Instituto Tecnológico de Massachussets) que unieron sus voluntades, de modo que el modelo bostoniano produjo cientos de réplicas en todos los estados. También en el Reino Unido (*Business Archives Council*), Suiza, Holanda y los países escandinavos, la iniciativa de impulsar la Historia empresarial procedió del sector privado. Bélgica constituyó una excepción en donde lo público y lo privado caminaron de la mano. Por lo que respecta a la Europa mediterránea, cuya incorporación al movimiento fue posterior a la II Guerra mundial, prevaleció en mayor o menor grado el modelo público como impulsor casi exclusivo al que se subordinó la iniciativa privada, a la que se había proporcionado un marco institucional de referencia (Francia), o como canalizador del esfuerzo desplegado más adelante por las grandes firmas (Italia).[2]

[1] Núñez Fernández (2000), pp. 104-108.
[2] *Ibídem*, p. 113. Véase también Alonso Álvarez (2001a).

Como en tantas otras cuestiones, el modelo español resulta más semejante al italiano que al francés, aunque se sitúa en un estadio más rezagado. Y esto no se debe tanto al retraso en el proceso de industrialización y al de la cultura empresarial, como a la fractura impuesta por el aislamiento y la autarquía del franquismo a las propias firmas, incluidas la incautación de las no adictas al régimen, la desaparición aun física de significados hombres de negocios con valiosa tradición y la emergencia de otros —muchos de los cuales crearon su fortuna en el «estraperlo» de la posguerra— sin otra cultura que la del sentido común y los ventajosos contactos con la nueva Administración. Por todo ello, se ha de esperar a las décadas de 1970 y sobre todo de 1980 —cuando la apertura de la economía al exterior era ya más pronunciada— para que surjan las primeras iniciativas. Hoy en día, la disciplina de la Historia empresarial goza de buena salud en el ámbito académico español y constituye un elemento de análisis que se abre paso, de una manera cada vez más decidida, en los estudios de economistas e historiadores económicos.

Pero hay más. Las investigaciones en Historia empresarial se consideran y valoran en la actualidad con creciente interés por parte de los agentes económicos. Este interés, que deriva de varias direcciones, se puede resumir en los siguientes puntos. Desde el campo de la *planificación corporativa*, el estudio de los éxitos y fracasos empresariales, de las políticas, estrategias y tomas de decisiones específicas del pasado, sirven para determinar la relación con el contexto actual y proporcionan una ayuda inestimable para evitar proyecciones de futuro irrelevantes o erróneas, al tiempo que contribuyen a asumir las más adecuadas. Por otra parte, desde el campo del *desarrollo de la gestión*, el diagnóstico de deficiencias organizativas, la reorientación de directivos en tiempos de cambio y los estudios de caso para programas de formación en gestión, contribuyen a formar directivos con experiencia, conocimientos y cultura empresarial más amplia que la que les aporta su experiencia personal. En el campo de la *mercadotecnia*, el análisis de largo plazo proporciona temas para la publicidad, para el desarrollo y mantenimiento de la imagen corporativa y de marca y para el análisis de penetración-salida de mercados históricos. Igualmente, desde el *campo jurídico*, la reunión de documentos históricos para la investigación legal, la determinación de hechos en apoyo de reclamaciones legales y los informes para los abogados sobre fundamentación de reclamaciones legales contribuyen a completar las fuentes jurídicas especializadas de las firmas. También desde el campo de los *asuntos públicos*, la reunión de historias relevantes del personal responsable de tratar con las Administraciones y grupos de interés proporciona antecedentes y contextos para los comportamientos públicos de la empresa y, por ello, más información. Finalmente, desde el campo de

las *relaciones públicas*, las publicaciones de aniversarios, memorias anuales, folletos publicitarios o historias corporativas aumentan la información de los consumidores sobre la entidad.[3]

El hecho de emplear la *gran empresa*, y por ello la dimensión, como instrumento de análisis no resulta casual y se debe a que el tamaño guarda relación según los expertos con la evolución económica general del país o región donde mantienen sus activos. Las grandes sociedades no tienen tanta relevancia para la generación de empleo, de renta o de tejido industrial —como sin embargo acreditan las pequeñas y medianas—, sino que su alcance deriva del hecho de constituir instrumentos indispensables de desarrollo en actividades históricamente decisivas como el ferrocarril, las finanzas, la siderurgia, el tráfico marítimo o la minería, durante la primera revolución tecnológica —de comienzos del siglo XIX—, y la telefonía, la energía eléctrica y la química durante la segunda (finales del XIX). Así como ahora resultan esenciales en la construcción y obras públicas, en la distribución comercial, en las comunicaciones y en tantas otras actividades, las grandes firmas marcan la dirección de la inversión privada, las operaciones de exportación, la internacionalización de las actividades productivas, la articulación, modernización y desarrollo de un buen número de sectores como la industria transformadora de recursos agrarios y pesqueros, que para Galicia se manifiestan de vital importancia.[4]



La economía tradicional de Galicia estaba escasamente condicionada por el mercado. En la imagen, mercado de Santiago en los años 30. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

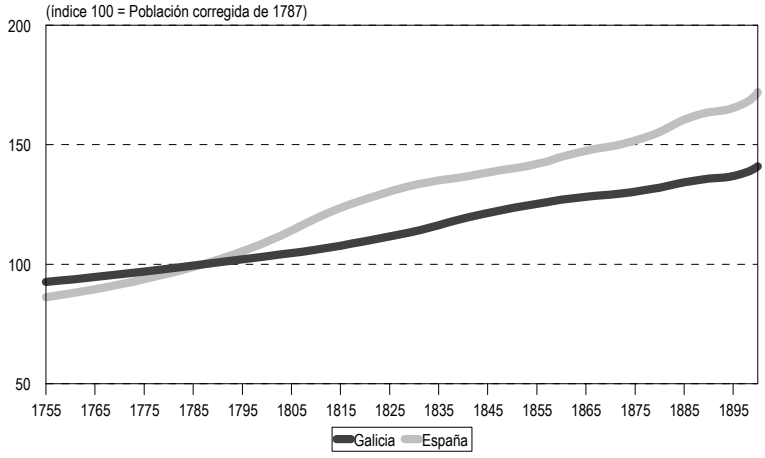
[3] Núñez Fernández (2000)
[4] Carreras y Tafunell (1996). López Facal (1998).

Los inicios de la modernización de la economía regional

Desde un punto de vista analítico, podemos seleccionar diversos momentos para establecer el punto de inflexión en el nacimiento de la empresa moderna en la provincia herculina, como en el resto de Galicia, pero el que concierta una mayor unanimidad entre los estudiosos se sitúa a finales del siglo XIX. Las razones profundas que lo avalan insisten en el abandono paulatino de nuestro atraso secular vinculado a una agricultura de autoconsumo y deriva de la influencia de dos poderosos parámetros que contribuyeron a provocar las primeras —pequeñísimas— transformaciones hacia la modernidad: la presión demográfica y la acción del Estado.[5]

El crecimiento de la población en Galicia, que resultó una constante a lo largo del siglo XIX, como puede apreciarse en el *gráfico I* —donde se advierte, además, cómo quedó sobrepasada en términos relativos por el conjunto de la población española—, obligó a una reducción de la agricultura de barbecho y a una explotación aún más intensiva en trabajo de las tierras de labor a partir de dos cultivos emblemáticos, el maíz y la patata. El primero se difundió en comarcas interiores, donde apenas si era conocido —había entrado inicialmente en el siglo XVII por la Galicia atlántica—, y su uso se amplió en las áreas litorales donde estaba ya consolidado su cultivo.

Gráfico I
Evolución comparada de la población gallega y española,1752-1900



Fuente: Antonio Eiras Roel (1996) y Xosé Antón López Taboada (1996)

La patata, conocida también en centurias anteriores, había iniciado su expansión tras la crisis agraria de 1768-69, pero aceleró su avance en el siglo XIX, sobre todo en las comarcas del interior. Leguminosas y forrajeras experimentaron también un crecimiento de cierta entidad,

[5] Artiaga Rego y Balboa López (1991), p. 746.

al contrario de lo que sucedió con el lino y el castaño, cultivos tradicionales en retroceso por el declive de la industria rural de los lienzos, en el primer caso, y el avance de la enfermedad de la *tinta* en el segundo. El monte experimentó también esta explotación más intensiva —en especial por lo que respecta al tojo, para la producción de mayores cantidades de abono orgánico, y a la madera como combustible y material de construcción— que, en general, descansó en una mayor aplicación de fuerza de trabajo, manteniéndose en todo los casos una tecnología arcaica.



Cultivo de la patata en Galicia. Imagen de los años 30 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

La construcción del edificio liberal obligó, sin embargo, a impulsar una orientación hacia el mercado de algunos productos agrarios, aunque sus consecuencias más visibles no se apreciarían por completo hasta el primer tercio del siglo XX. Y fue por la vía de la fiscalidad, junto a la presión demográfica, cómo el Estado forzó esa primera orientación de la actividad de nuestros campesinos hacia el mercado. Como había figurado de manera muy recurrente en la tradición del Imperio español, también los cambios que introdujo la reforma tributaria liberal de 1845 derivaron en un aumento neto de la fiscalidad sobre nuestros campesinos, bien visible en la sustitución de los diezmos eclesiásticos por la contribución territorial, que en algunos casos estudiados creció entre un 9 y un 25% entre 1845 y 1880, porcentajes a los que se han de añadir los recargos municipales. Sin embargo, lo que resultó más contundente fue la exigencia

del pago de la carga tributaria en numerario, frente al pago en especie que se realizaba anteriormente, y en una época del año que no seguía la lógica del calendario agrícola. Esto obligó a los campesinos a dotarse de liquidez en el mercado a cambio de parte de su producción.[6] La otra cara de la moneda la constituyen aquellos labradores incapaces de soportar la dureza de la nueva fiscalidad y que encontraron una solución a sus problemas en la emigración a tierras americanas.



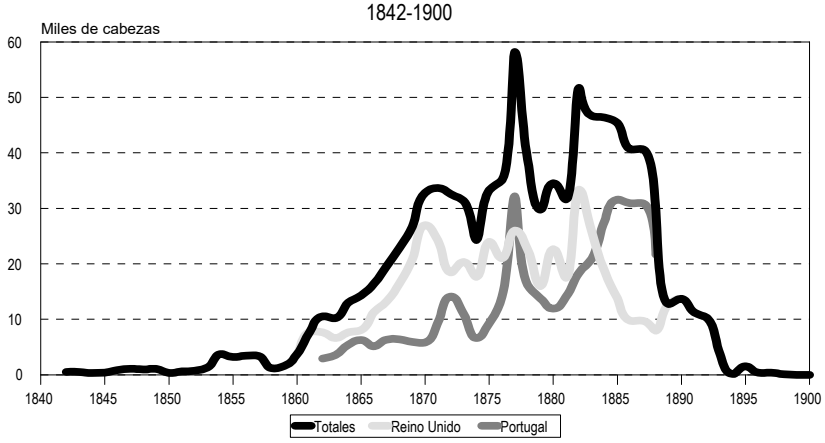
Embarque de emigrantes en la dársena coruñesa hacia el transatlántico en los años 20
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

Para los que se quedaron, está claro que sólo resultaba un comienzo, que empezó por la ganadería cárnica, la de más sencilla comercialización, que inició en la década de los cuarenta sus exportaciones al Reino Unido y en menor continuidad a Portugal.[7] En la medida en que el mercado español aún no estaba lo bastante conformado —y no comenzará a estarlo para Galicia hasta el fin del tendido ferroviario entre A Coruña y Madrid en 1883, a la que se añadiría en 1885 el ferrocarril del sur—, la salida que encontraron las reses gallegas hubo de ser la del mercado exterior, sobre todo el inglés, deficitario en proteínas animales debido al desabaste-

[6] Artiaga Rego y Balboa López (1991).
[7] Carmona Badía (1982).

cimiento por parte de sus habituales suministradores de la Europa central afectada por la peste bovina.

Gráfico II
Exportaciones de ganado vacuno gallego al Reino Unido y Portugal, 1842-1900



Fuente: Carmona (1982, p. 175)

El gráfico II nos ofrece una panorámica de las exportaciones de vacuno gallego, cuyos comienzos coinciden de forma significativa con la sustitución de la tributación tradicional por la liberal. Su descenso, hacia la década de los ochenta, se debió a la crisis finisecular, provocada como resulta de sobra conocido por la irrupción en el mercado europeo de la producción agropecuaria de los países ultramarinos. En este contexto de menor integración de la economía regional en el mercado peninsular, que se realiza muy tarde, en esta lenta transición entre lo viejo y lo nuevo, entre un campo que quiere modernizarse y unas ciudades y villas que no pueden, ha de insertarse el retraso en la formación de la empresa moderna en la comunidad y la provincia.

I Parte
Orígenes y desarrollo de la empresa en la provincia

La empresa preindustrial

Pero veamos ahora antes de nada cuál fue la situación de nuestras sociedades, antes aún de haber hecho acto de presencia en nuestra historia lo que llamamos *empresa moderna*. Se trata de firmas preindustriales en el sentido más tradicional de la expresión, dado que nuestro tejido productivo en el siglo XIX se caracterizó por la activa presencia de compañías de tipo personal, expresado esto en términos de sociedades colectivas y comanditarias. Es decir, unidades de producción y/o distribución de pequeña y mediana dimensión, poco intensivas en trabajo y capital. Este constituye un enunciado que podría aplicarse de manera genérica a nuestras empresas del siglo XIX. La gran corporación, objeto tradicional de estudio de la *Business History*, quedaba, pues, muy alejada de los parámetros gallegos. No se puede afirmar en términos absolutos que la gran empresa de entonces haya sido más eficiente que las medianas y pequeñas. Los especialistas consideran que "no hay un tamaño intrínsecamente mejor en la empresa". Para ellos, depende de "la dimensión del mercado y la escala de la producción, la madurez de la tecnología y los costes de producción y transacción en cada sector".[8] Pero no entraremos en este tipo de disquisiciones. Lo que sí está claro, al menos en Galicia, es que la sociedad anónima, símbolo habitual del desarrollo económico y forma típica de la gran empresa, arrancó tardíamente en el último tercio del siglo XIX, de la mano de las firmas mineras, de las encargadas de desplegar los servicios públicos o de la industria conservera con toda la pléyade de encadenamientos que generó a su alrededor. Nuevas actividades como la producción de energía eléctrica, el suministro público de agua, el transporte y la minería adquirieron este régimen jurídico. Las entidades localizadas en estos sectores coparon los primeros puestos en el *ranking* empresarial finisecular, aunque debemos matizar que el avance en este sentido resultó inferior al peninsular.

El nacimiento de la empresa moderna suele datarse en la década de los ochenta del siglo XIX. Por tanto, para todo el periodo transcurrido anteriormente deberíamos hablar para mayor

[8] López y Valdaliso (2003), pp. 17-44.

exactitud de entidades tradicionales o preindustriales. El cuadro I nos ofrece una muestra relevante de las cincuenta *grandes firmas* gallegas del período que transcurre entre 1800 y 1880. La clasificación se ha realizado en función de su capital nominal, el único denominador común que puede resultar indicativo del tamaño de una sociedad. La muestra no resulta exhaustiva, pero constituye un excelente indicador de nuestra estructura empresarial para gran parte del Ochocientos.



La fábrica de A Palloza, con su embarcadero, a comienzos del siglo XX (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

Pero es necesario realizar antes una serie de precisiones para un análisis correcto de los datos. En primer lugar, se ha de señalar que la tabla recoge sólo aquellas firmas que adoptan la forma jurídica de sociedad, por lo que quedan excluidas las empresas unipersonales que, en general, figuraban con mucho como las más numerosas. En segundo lugar, debemos constatar que las dos provincias atlánticas, A Coruña y Pontevedra, figuran como las únicas representadas en el cuadro, dada la escasez de información acerca de series análogas para Lugo y Ourense. Y en el caso de Pontevedra, la muestra resulta, además, más reducida dado que sólo disponemos de series publicadas a partir de 1866, con lo que dejamos al descubierto un periodo muy largo. En tercer lugar, el sector entonces emblemático de la economía gallega, la agricultura, se mantiene fuera de la órbita de las series societarias, dado que la propia naturaleza de la actividad explica su ausencia. El sector servicios y la industria son los principales representados, pues, en el muestreo. En último lugar, una restricción evidente está en la marcada ausencia de empresas públicas o financiadas por el Estado. En concreto, la Fábrica de tabacos

herculina, la mayor concentración obrera del siglo XIX, y las actividades del astillero público ferrolano se encuentran ausentes porque no disponemos de datos fiables de sus activos en Galicia. Por ello, la serie en la que aparecen las cincuenta mayores firmas del siglo XIX engloba sólo las de iniciativa privada que surgen en la Galicia más urbana y atlántica hasta la década de los ochenta (cuadro I).

Con estas limitaciones, la clasificación que presentamos constituye un reflejo muy completo de lo que debió ser la estructura empresarial regional y por ello económica. Espacialmente, destaca en el cuadro la presencia de entidades domiciliadas en la provincia de A Coruña, el 86% de la selección. Las restantes se encontraban radicadas en Pontevedra, sobre todo en la ciudad y alrededores de Vigo. La hegemonía coruñesa resultaba todavía mayor respecto al capital desembolsado por las firmas. El de las grandes empresas de Pontevedra provincia representaba un 11% del recogido en la muestra, mientras que el de las coruñesas alcanzaba un abrumador 89. Se produjo, además, un fuerte proceso de concentración en torno a Vigo y A Coruña, ciudades que lideraron el empuje emprendedor de ambas provincias.

El capital medio de las cincuenta mayores firmas oscilaba en torno a las 380 mil pesetas. La magnitud de las empresas gallegas se revelaba así muy similar al de las asturianas y cántabras hasta principios del siglo XX, período en el que se ampliaron las diferencias entre unas y otras regiones[9]. Pero, en conjunto, la dimensión media de las cincuenta mayores resultaba reducida en comparación con el que presentaban otras sociedades peninsulares. Por ejemplo, el capital desembolsado por habitante en Galicia entre 1899 y 1904 fue de 1,2 millones de pesetas constantes de 1990 por término medio. En cambio, Asturias y Cantabria registraban 11,5 y 14,2 millones respectivamente.[10]

Un rasgo compartido muchas de ellas fue la unión de la propiedad y la gestión. Esta característica, vinculada en gran medida con la dimensión de las iniciativas, solía ir asociada a su vez con el carácter familiar que mantenían casi todas. Acostumbraban a adoptar una forma jurídica personalista, aunque se produjeron casos puntuales en los que se transformaron en sociedades anónimas, a veces sin que la familia perdiese su control. Los vínculos familiares/personales resultaban determinantes para el desarrollo del sector empresarial atlántico y no siempre en sentido positivo. Por ejemplo, el fallecimiento de los gestores y/o fundadores de estas compañías podía generar graves dificultades en la sucesión de las firmas, no siempre resueltas con acierto.[11]

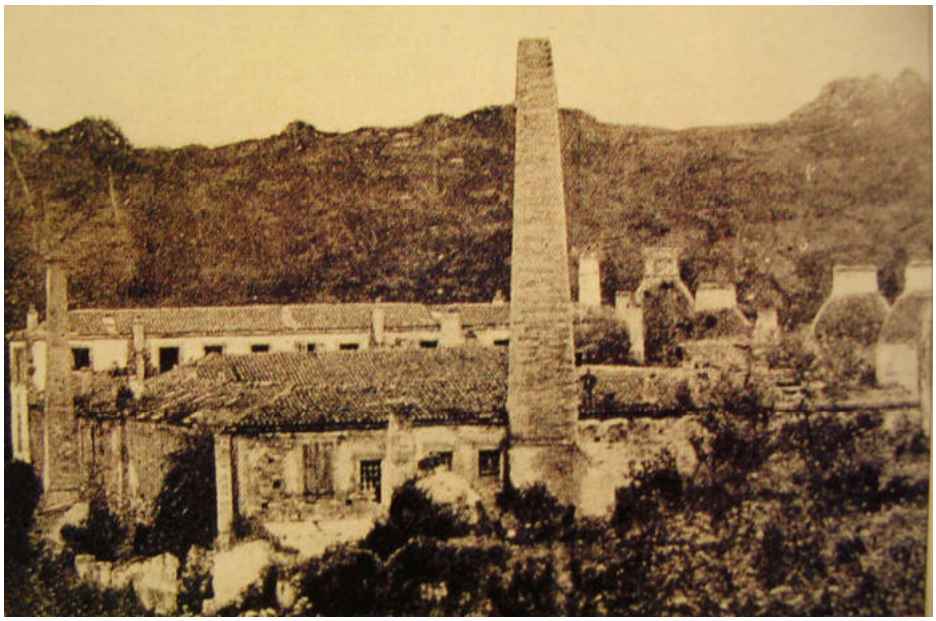
[9] Lindoso (2006), pp. 136-137.
[10] Germán *et al.,* eds. (2001), p. 584.
[11] Lindoso (2006), pp. 195-199.

Cuadro I . Las 50 mayores sociedades en la provincia de A Coruña y Pontevedra, 1800-1880 (pesetas corrientes)

Año	*Empresa*	*Objeto*	*Domicilio*	*Capital*
1875	Crédito Gallego	Sociedad de crédito	A Coruña	1.500.000
1857	Banco de La Coruña	Banca	A Coruña	1.000.000
1845	Herculina	Seguros marítimos	A Coruña	1.000.000
1863	Banco de Santiago	Banca	Santiago	750.000
1840	La Integridad	Seguros marítimos	A Coruña	750.000
1872	Simeón García y Cia	Comercio de tejidos, banca	Santiago	747.579
1875	Novo, García y Sierra	Comercio	Valga	735.000
1852	Viuda de Alfonso e Hijos	Negocios mercantiles	A Coruña	583.839
1851	Braña, Vila y Atocha	Fabricación de vidrio	A Coruña	500.000
1847	Pablo Collado y Cia	Industria de tejidos de hilo y algodón	S.Pedro de Anes	500.000
1860	Pastor Hnos.	Operaciones de comercio	A Coruña	500.000
1874	Carreras y Molina	Comercio	Vigo	500.000
1854	Riva Hnos.	Fábrica de curtidos	Santiago	485.000
1875	López y Pérez	Comercio, comisiones, consignaciones	A Coruña	460.432
1871	Harguindey Hnos.	Fábrica de curtidos	Santiago	454.829
1878	Hijos de Domingo Etcheverría	Fábrica de curtidos	Betanzos	426.250
1876	Barcón y Foch	Fabricación de tejidos de algodón e hilo	Xubia	400.000
1823	Ituarte e Hijo Político	Fábrica de curtidos	Santiago	396.276
1848	Compañía de Fundición de Hierro en El Carril	Fabricación de hierro colado	Santiago	360.000
1868	José Pastor y Cia	Operaciones de comercio	A Coruña	335.000
1871	Rubine y Salorio	Fabricación de chocolate, puntas de París, comercio	A Coruña	321.885
1847	Braña, Abella y Cia	Banca, comercio	A Coruña	300.000
1842	Cantabra	Construcción de un vapor	A Coruña	300.000
1880	José Echeverría y Hnos	Fabricación de curtidos	Pontevedra	289.000
1872	Bartolomé Rua y Cia	n.d.	Santiago	288.053
1874	Carro e Hijos/Carro y Cia	Fábrica de curtidos/salazón	Ferrol	279.237
1872	Núñez y Miranda	Fábrica textil	A Coruña	250.000
1806	Urbienta y Daubagnac Sobrino	Fabricación de sombreros	A Coruña-Bs Aires	250.000
1866	Viuda de Santos Hijo y Cia	Comercio, contratos, comisiones, giros, consignaciones	A Coruña	250.000
1879	L. Pardo e Hijo	Comercio	Vigo	250.000
1858	Presas y Vega	Fabricas de salazón de carne y pescado	A Coruña	230.000
1830	Cabezudo y Cia	Casa de comercio	Santiago	227.351
1823	Caunedo y Fuertes, Gertrudis y Cia	Compañía de comercio	A Coruña	217.971
1859	Villelga Pérez y Cia	Comercio de géneros catalanes y extranjeros	Santiago	204.231
1870	Español y Cia	Fabricación de vidrio	A Coruña	200.000
1870	Isidoro de La Riva y Sobrinos	Fabricación, comisión, comercio, depósitos	Padrón	200.000
1809	José Carbonell e Hijos	Fabricación y venta de salazón, aguardiente	A Coruña-Fontán	200.000
1868	La Progresiva	Industria maderera	A Coruña	200.000
1875	Lissarrague y Cia	Fabrica de curtidos	Betanzos	200.000
1875	Viuda de Solleiro y Cia	Comercio	Vigo	200.000
1866	Goday e Hijos	Salazón	Vilanova	200.000
1866	Viuda de Caballero e Hijos	Curtidos	Ponteareas	200.000
1813	Rojo e Hijos	Comercio	A Coruña-Londres	196.188
1865	Herrero y Cia	Comercio, comisiones	Santiago	195.421
1866	Olmedo Xipell y Cia	Comercio mayorista	Santiago	190.000
1864	Manuel Valenciano y Cia	Comercio	Santiago	185.000
1812	Galcerán, Riba y Cia	Fabricación de papel, salazón, vino, aguardiente	A Coruña	177.457
1860	Manuel Fernández Abella y Hno.	Comercio	A Coruña	174.401
1880	Carrera y Molins	Comisiones, consignaciones	Vigo	162.000
1878	Viuda de José Santiago Eleizegui y Cia	Fabricación de curtidos	Santiago	160.977

Fuente: Alonso (1986), pp. 116-130, López Prado (1988), pp 7-21, Abreu (2002), pp. 73-93y Lindoso (2006), pp. 331-346.

Respecto a la distribución por sectores, los servicios, sobre todo el comercio, la banca y los seguros, estaban ampliamente representados en la muestra con el 50% del total. Desde el punto de vista del capital, su representatividad resultaba todavía mayor, en torno a un 60%. La estructura empresarial se encontraba muy sesgada hacia el sector servicios. Por lo que se refiere al sector secundario, cabe apreciar la fuerte, casi consuetudinaria, presencia de las industrias de bienes de consumo. Como excepción se ha de destacar la industria de bienes de producción representada en esta muestra por la Compañía de Fundición de Hierro en El Carril, filial de los hornos de Sargadelos, la mayor iniciativa en materia metalúrgica del siglo. En consecuencia, fueron el cuero, la salazón, el textil y el vidrio en gran medida los que absorbieron la mayor parte de los capitales destinados a la industria, sobre todo coruñesa. En Pontevedra, el comercio encabezaba el listado, seguido a bastante distancia por la industria de la piel.



Los altos hornos de Sargadelos, a comienzos del siglo XX

Nuestro *ranking* estaba encabezado por las sociedades anónimas bancarias y aseguradoras que se fundaron a partir de la década de los años cuarenta. El sector financiero constituía el 23% de las compañías inscritas en A Coruña y el 43% del capital desembolsado. Por tanto, su tamaño resultaba superior a la media, un 90% y algunas superaron incluso el millón de pesetas. El Crédito Gallego, el Banco de La Coruña, el Banco de Santiago, la casa Simeón o algunas sociedades de seguros marítimos como la Herculina y la Integridad fueron los principales responsables del peso de los bancos. La legislación financiera progresista de mediados de la década de los cincuenta constituyó el detonante que permitió la aparición de los bancos de

emisión y las entidades de crédito en España. Galicia se incorporó a esta corriente con la creación del Banco de La Coruña, el Banco de Santiago y la Sociedad de Crédito y Fomento de Vigo. Los dos últimos no sobrevivieron a la crisis de 1864-66. El localismo del banco herculino y su menor implicación en actividades que afectaron a los bancos en crisis, tales como el ferrocarril, lo protegieron de las peores consecuencias.[12] Pero el Decreto Echegaray puso fin a la institución coruñesa. Un año después, varios de sus antiguos socios crearon el Crédito Gallego, nuestro único organismo financiero privado hasta la aparición del *Banco de Vigo* (1900). El conjunto quedó completado con una red de casas de banca privadas, pertenecientes a los comerciantes-banqueros que en ocasiones llegaron a alcanzar una relevancia superior a la de la banca oficial. La casa Simeón, la banca Etcheverría, Olimpio Pérez e hijos, Pastor Hermanos e Hijos de A. Núñez constituyeron ejemplos sobresalientes.



Las casas de banca llegaron en ocasiones a competir con la banca oficial. En la imagen, publicidad del Comerciante-banquero Olimpio Pérez (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

El sector del cuero gozó de una posición excelente en el grupo de grandes empresas. El 18% de las firmas registradas entre 1800 y 1880 estuvo conformada por sociedades de curtidos que absorbían el 15% del capital. Entre ellas, destacaron las tenerías de los Ituarte, los Eleicegui, los Harguindey o los de la Riva de Santiago, e Hijos de Domingo Etcheverría y Lissarrague y Cia de Betanzos. Otra gran empresa del cuero fue la eumesa *La América*, que

[12] Facal (2003), pp. 248-249.

por carecer de capital en su registro inicial no figura en nuestro *ranking*, pero que para algunas fuentes llegó a ser en algún momento la mayor tenería de la comunidad. Los curtidos se mantuvieron como uno de los sectores industriales más relevantes del siglo XIX, aunque también es verdad que en este siglo alcanzaron su techo de crecimiento. Las tenerías gallegas disfrutaron de una posición líder en el sector del cuero español durante la primera mitad del siglo XIX, pero a principios del siglo XX Cataluña acabó convirtiéndose en la primera región productora del Estado.[13] Los cambios tecnológicos en el proceso de elaboración de la piel en el último tercio del XIX habían alterado los criterios de localización industrial y favorecido el traslado de la industria hacia las zonas consumidoras más pobladas.[14]



La tripulación de un barco de pesca artesanal en el puerto de A Coruña a comienzos del siglo XX.
Foto Ferrer (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

A mayor distancia nos encontramos en la clasificación a la tradicional salazón y a la industria textil. Ambos subsectores mantenían una presencia inferior pero relevante, cifrada en torno al 6 y 7% del capital total respectivo, aunque la intensidad en su uso resultaba diferente. El empleado en las firmas textiles o transformadoras de la piel resultó mayor que el destinado a las de salazón. Entre las últimas destacamos a Carro y Cia, Presas y Vega, José Carbonell e Hijos, o Goday e Hijos. Durante la década de los sesenta del siglo XVIII, la entrada de los mercaderes catalanes en la salazón de pescado en las rías reactivó la actividad tradicional de

[13] Lindoso (2006), pp. 86-98.
[14] Carmona Badía y Fernández (2003), pp. 87-90.

la pesca y salazón e introdujo capitales y nuevas artes de pesca. Los recién llegados impulsaron numerosas iniciativas salazoneras a lo largo y ancho de la costa gallega. La industria retrocedió entre 1820 y 1840 para resurgir en la segunda mitad del siglo XIX. El desestanco de la sal de 1869, entre otros elementos, había proporcionado un impulso positivo.[15] En algunos casos la industria salazonera evolucionó hacia el primer sector industrial moderno gallego, el conservero.[16]

Las fábricas textiles que se fundaron en la comunidad no fueron capaces de reemplazar en importancia a la elaboración tradicional de los lienzos gallegos, una de las principales actividades de auxilio de la economía gallega. Carmona situaba el nacimiento de las primeras fábricas textiles modernas en el marco de la decadencia de la industria rural lencera.[17] En realidad, la expansión del sector textil moderno resultó bastante limitada. Pero su tasa de supervivencia ha sido muy alta. Durante el Ochocientos asistimos al nacimiento de Núñez y Miranda, germen de *La Primera Coruñesa*, de Barcón y Foch (La Galicia Industrial) y de Pablo Collado y Cia que explotaba la fábrica de tejidos de Isabel II en O Roxal (Neda). Salvo esta última, las restantes prosperaron en los años de fin de siglo y consiguieron llegar a nuestros días. Hilados y Tejidos de Vilasantar, junto a las dos primeras textiles, serán los exponentes básicos de un sector exiguo.[18]



Publicidad de la Primera Coruñesa a comienzos del siglo XX

[15] Lindoso (2006), pp. 72-84.
[16] Lindoso (2006), pp. 43-47.
[17] Carmona Badía (1990).
[18] Lindoso (2006), pp. 98-100.

Por último, en los primeros puestos del *ranking* debemos reseñar la presencia de Braña, Vila y Atocha, y más tarde la de Español y Cia, dedicadas ambas entidades a la elaboración de vidrio, un subsector en el que A Coruña resultó pionera en el siglo XIX. En este ámbito, la iniciativa industrial de mayor envergadura se produjo con la creación de una fábrica en los coruñeses "edificios de la Provisión" en 1827. La factoría giraba en 1831 bajo la razón de José Dionisio Leal y Cia. Un poco más tarde, Braña, Vila y Atocha asumió su explotación. La buena marcha de la compañía condujo a una remodelación a comienzos de la década de los cuarenta para incrementar la escala de su producción. En general, las décadas de los cuarenta y cincuenta del siglo XIX supusieron una coyuntura favorable para el sector vidriero español y coincidieron con los prolegómenos del crecimiento urbano. Pero la suspensión de pagos de Braña, Abella y Cia, patrocinadores de la citada firma, condujo a su disolución. Español y Cia, establecida tras la aprobación del Arancel Figuerola, no prolongó su existencia más allá del siglo XIX. Mientras que a mediados de la centuria la ciudad herculina constituía una de las provincias con mayor peso fiscal en el sector del vidrio, en 1890 resultaba ya la octava. Ninguna de aquellas sociedades alcanzó el siglo XX. Su desarrollo estuvo mediatizado por el elevado coste de mano de obra de técnicos foráneos y el acceso al carbón, a las materias primas y a medios adecuados de transporte. Asimismo, la frecuente escasez de su demanda provocaba exceso de capacidad en las empresas.[19]

Los empresarios gallegos se enfrentaron a nuevos horizontes económicos en las últimas décadas del siglo XIX. Galicia experimentó lo que Carmona denomina su *pequeña revolución industrial*.[20] Tras la crisis agraria finisecular, se inició uno de los ciclos inversores más dinámicos de todo el siglo.[21] Así, el panorama empresarial cambió su faz a finales del Ochocientos, y emergieron una serie de sectores que caracterizarán el desarrollo gallego del período de entreguerras.

Pero A Coruña perdió entonces su predominio. Con las nuevas iniciativas surgidas hasta 1913, Pontevedra —en realidad, Vigo— incrementó intensamente su participación en el tejido empresarial de la comunidad. El 34% de las mayores firmas registradas entre 1800 y 1913 fueron pontevedresas y absorbían casi la mitad del capital desembolsado. Ascendieron, así, en el ranking hasta la primera posición, compañías como La Toja, el Banco de Vigo y La Alborada. Las coruñesas Azucarera Gallega, Minas de Hierro de Galicia y Aguas de La Coruña las seguían a corta distancia. La banca mantuvo su relevancia en el fin de siglo, pero perdió peso

[19] Lindoso (2006), pp. 33-35.
[20] Carmona Badía (2001), p. 23.
[21] Lindoso (2006) pp. 127-128.

relativo. El cuero también descendió, un proceso que había arrancado de mediados del siglo XIX. En cambio, ramas como la minería, la electricidad, los servicios públicos y la conserva, esta última sobre todo en Pontevedra, adquirieron mucha mayor relevancia. El escalafón estará ahora dominado por las eléctricas, las financieras —muy conectadas entre sí— y las mineras.



Logotipo de Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad

Las alteraciones producidas en la composición de las grandes firmas pusieron de manifiesto con crudeza las transformaciones económicas experimentadas en aquellos momentos por la Galicia atlántica. Hasta la década de los ochenta, las entidades financieras y las tenerías copaban los primeros puestos en la relación. En el último cuarto del siglo XIX, las protagonistas fueron las empresas de servicios públicos, las eléctricas, las mineras, las financieras y algunas compañías relacionadas con los servicios portuarios. Adicionalmente, tal y como hemos mencionado, encontramos grandes firmas en la conserva y en la pesca, pero radicadas en el sur. El textil y varios subsectores alimenticios absorbieron también importantes capitales, pero su significación resultó inferior en la estructura industrial atlántica. El sector terciario experimentó un fuerte proceso de diversificación. El crecimiento del comercio de cabotaje y exterior, la consignación de buques relacionada en gran medida con la intensificación del tráfico migratorio a finales del siglo XIX, la creación de numerosas casas de banca privadas y los servicios de todo tipo caracterizaron al sector.[22] Pero todo ello será simplemente un anticipo de la base empresarial del período de entreguerras.

[22] Lindoso (2006), pp. 252-259.

La irrupción de la empresa moderna

A finales del siglo XIX estaban ya presentes casi todos los elementos que iban a configurar por mucho tiempo el futuro de nuestras firmas. Empezaban a conformarse las primeras industrias —situadas sobre todo en el complejo pesquero-conservero—, nuestra primitiva banca, y algunos incipientes servicios públicos urbanos, como el del gas y el del agua, la electricidad y el transporte. Al tiempo, se reorganizaron las empresas públicas con activos en la provincia, a salvo del entusiasmo privatizador de los liberales en el siglo XIX, que no sólo pusieron en venta el territorio, sino también el conjunto del patrimonio público.

El complejo marítimo

Tras los retrasos del siglo XIX, entre 1880 y 1935 Galicia conoció una etapa expansiva modesta a la que se ha calificado, como hemos señalado de *revolución industrial*.[23] Surgió en ese contexto la primera empresa moderna, la conservera, en torno al llamado complejo marítimo, que disponía de una gran capacidad de *encadenamientos*, de cuya necesidad de *inputs* o servicios aparecieron nuevos grupos de empresas en otros sectores económicos. Los llamados *backward linkages* o encadenamientos tecnológicos hacia atrás describen la cadena de efectos que produjo la demanda derivada de las firmas conserveras sobre otros sectores. De ese modo, apareció un nuevo tejido empresarial en la actividad pesquera, en la comercialización del aceite, de la hoja de lata, de la estampación litográfica, de la madera. Pero se produjeron además otros encadenamientos hacia delante, los denominados *forward linkages*, que impulsaron la creación de sociedades para abastecer a las conserveras de pescado, de astilleros, de redes de distribución y transporte, de efectos navales, de frío industrial y de motores marinos.

El complejo marítimo deriva de una de las actividades de auxilio de la economía de la Galicia tradicional. En la medida en que la agricultura no proporcionaba suficiente ingreso a la mayoría de la población, los campesinos, éstos se veían obligados a realizar otro tipo de trabajos complementarios, como la confección de lienzos de lino, la emigración estacional a las dos Castillas y Andalucía, la pesca y la salazón del pescado, la arriería o la curtición de las pieles. En la salazón del pescado radica el origen de la actual conserva. Pero para comprender

[23] Carmona Badía (1996).

en toda su dimensión los fenómenos que se van a producir, hemos de remontarnos a mediados del siglo XVIII con la llegada a nuestras costas de marineros y patrones catalanes en busca de un producto fácilmente negociable para los retornos de sus barcos que distribuían en la Europa atlántica todo tipo de vinos, aguardientes y tejidos estampados de algodón. El producto de retorno, que rentabilizaba la navegación, lo encontraron en las salazones de pescado realizadas por nuestros campesinos en áreas de riberamar. Su participación en esta actividad contribuyó decisivamente a apartar a aquéllos del control del negocio y también a privatizar los recursos del mar. Establecieron unas primitivas empresas de carácter muy elemental, que el derecho mercantil denomina *comendas*.



Una de las primeras marcas publicitarias registrada por Hijos de J. Barreras hacia fines del siglo XIX (AEPM)

En ellas existían dos tipos de socios, los que imponían el capital y los que ejecutaban el negocio. Normalmente, se repartían por igual las ganancias, si las había. Estas sociedades se formalizaban en el Principado, por lo general, entre los miembros de una misma familia nuclear y allegados. Los marineros catalanes introdujeron, además, una tecnología —el prensado, en realidad una práctica muy antigua, pero nunca aplicada en esta actividad— que permitía conservar la proteína del pescado durante el tiempo que duraba la travesía de vuelta a sus áreas de origen. Distribuían las salazones en todo el Mediterráneo occidental, en especial en las ciudades catalanas con población fabril concentrada.[24] Y conforme se acrecentaba el mercado de las salazones gallegas, los *fomentadores* —nombre con el que se les conocía en el

[24] Alonso Álvarez (1976).

país— entraron en la actividad pesquera. Lo hicieron mediante la difusión de unos primitivos aparejos de arrastre, las jávegas, de mayores posibilidades extractivas y productividad frente a los tradicionales de nuestros campesinos. De ese modo dominaron gradualmente el acceso a los caladeros de las rías sociedades mercantiles como las de Félix Masó, José Antonio Curbera y otros —hasta un centenar de hombres de negocios censados— que en gran parte hicieron perder peso rural a la actividad pesquera. Muchas de estas firmas acabaron asentándose de manera más o menos estable en las rías.

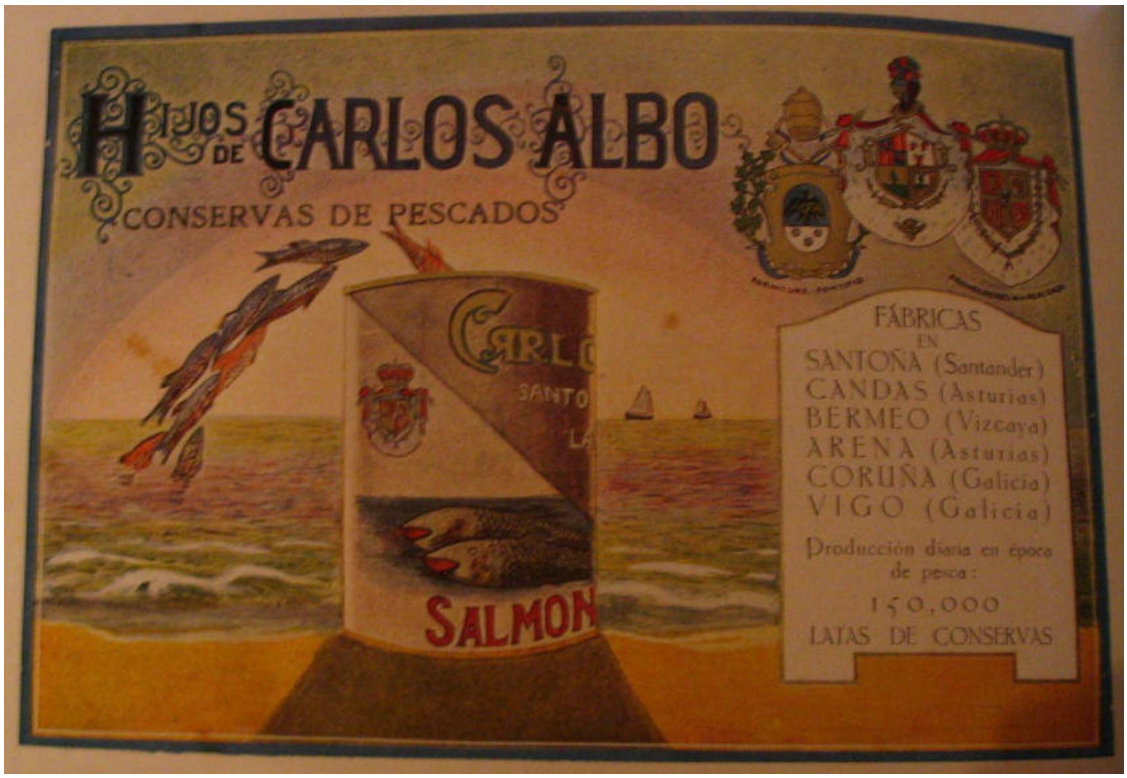
La crisis institucional que supuso el fin del Antiguo régimen en la década de 1830, la quiebra de la economía tradicional, que arrancó una década después, y las oportunidades que les proporcionó el desarrollo de la industria algodonera en Cataluña, por estas mismas fechas, provocaron que muchos fomentadores retornasen a su país de origen. Los que se mantuvieron diversificaron en gran medida sus negocios hasta que en los años 80 algunos asumieron el riesgo de transformar sus pequeñas factorías de salazón en empresas modernas, especializadas en un producto diferente al pescado salado. Nacía la industria de la conserva.



Publicidad de una fábrica viguesa de conservas (AEPM)

Varios factores confluyeron para hacer realidad esta transformación. La liberalización de los precios de la sal en 1869 era uno de ellos. La producción y distribución de la sal constituía en realidad un estanco, un monopolio del Estado, como el del tabaco, desde tiempos históricos. La llegada de los liberales al poder, sobre todo los más radicales tras el triunfo de La Gloriosa en 1868, preparó el camino, porque los empresarios de la salazón dejaron de tener inmo-

vilizado un capital significativo en la compra del insumo. De ese modo, se liberaron capitales que pudieron destinarse a otros usos productivos. Pero también influyó en todo ello la desmilitarización de la marinería. Nuestros pescadores permanecían de por vida vinculados a la Armada, de modo que la desaparición de esta normativa, en 1869 y en el mismo contexto liberal, permitió una mayor disponibilidad de empleo para las actividades vinculadas con el mar. Pero también resultó relevante la reducción durante esos mismos años de los aranceles de la hoja de lata, otro de los *inputs* fundamentales en la nueva actividad.



Publicidad de la conservera Hijos de Carlos Albo en los años 20 (AEPM)

Sin embargo, el factor decisivo lo constituyó el agotamiento de los bancos pesqueros franceses de la Bretaña y Normandía, donde ya existía una floreciente industria conservera. Privados de un insumo básico, la sardina, los franceses acudieron a Galicia, de igual manera que lo hicieron a otros lugares de España cuando entró la filoxera en su país y arrasó sus viñedos. De ese modo llegaron capitales con destino a la inversión y, sobre todo, tecnología para el enlatado en aceite. Como resultado, entre 1880 y 1907 se establecieron en nuestras rías unas 80 firmas conserveras, muchas con nombres tan evocadores como Curbera, Barreras, Tapias, Massó, Colomer o Portals. Eran ya catalanes *de* Galicia[25] y algunos de ellos se mantienen

[25] Carmona Badía (1996)

todavía como empresarios de cuarta generación. No debe subestimarse, sin embargo, el capital invertido por gallegos, que en algunos casos procedían de la emigración, como el de Alonso o Santodomingo. La industria de la conserva constituía una actividad distinta a la de la salazón. Fabricaba un producto final distinto, pero también disponía de *inputs* diferentes: aceite refinado, estaño, maquinaria, hoja de lata, frente a los más tradicionales de la salazón, como la propia sal y un trabajo más intensivo. Sus mercados resultaban también diferentes, en especial el exterior.[26]



El retorno de los *bous* al abrigo de la bahía coruñesa en una fotografía de los años 30 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengottí)

La oferta de pescado no condujo sólo a satisfacer la demanda de las entidades conserveras. Se vendía también en fresco. Y del mismo modo que se comercializaba en los mercados centrales la carne de bovino, transportada en el ferrocarril, sucedió lo mismo con el pescado en fresco, un excelente producto sin apenas competencia, origen de empresas singulares como Pescaderías Coruñesas.[27] El gran impulso experimentado por la pesca a comienzos del siglo XX guarda también relación con la sustitución de las viejas embarcaciones de vela por pequeños vapores, conocidos como *bous*. El vapor resultaba independiente de vientos, mareas y corrientes y permitía prolongar el periodo de capturas, aumentar el número de días de pesca al

[26] Carmona Badía (1985, 1990 y 1996).
[27] Giráldez (1985 y 1996).

año y extender el radio de acción a zonas pesqueras más alejadas, pero también más productivas.[28] En este sentido, los encadenamientos derivados de la conserva se mostraron impresionantes. La pesca en caladeros cada vez más alejados estimuló a las firmas de construcción naval a vapor y permitió que nuestros armadores y pescadores pudieran acceder a caladeros como los de *Grand Sole* y Terranova. Algunos empresarios arriesgaron sus capitales en esa dirección y nacieron así los primeros astilleros civiles en la ría de Vigo, Barreras (1892). A ellos hay que añadir los ferrolanos, especializados en la construcción de buques de guerra, de La Sociedad Española de Construcción Naval, una especie de empresa mixta promovida entre el Estado y la entidad británica Vickers que se potenció también a comienzos del siglo XX aunque por otras circunstancias.[29] La conserva estimuló, además, la creación de tejido empresarial en el sector metalúrgico, con la creación de fábricas de envases, de litografías y aserraderos mecánicos. En la segunda parte del libro tendremos ocasión de estudiar una de estas industrias coruñesas de fabricación de envases y estampación litográfica, La Artística-Suárez Pumariega, que consiguió mantenerse hasta los años 80 del siglo XX. En suma, de la actividad conservera derivaron encadenamientos hacia delante (pesca y astilleros) y hacia atrás (envases, metalurgia, madera) y se tradujo en la creación de cientos de empresas que a la altura de los años 20 tenían ya un fuerte grado de concentración vertical y además en continuo crecimiento por el litoral español (Andalucía, Canarias).



Portada del número 1 de Industrias Pesqueras
(Carmona Badía y Giráldez Rivero, 2002)

[28] *Ibídem*.
[29] Lozano Courtier (1996 y 1997).

Muchas de las sociedades del complejo marítimo mantenían su epicentro en la Galicia meridional y Vigo se convirtió en aquella época en una especie de capital industrial de Galicia. A Coruña, por su parte, constituyó el gran centro de distribución de pez en fresco hacia el mercado local y madrileño. Estas iniciativas resultaron financiadas en gran parte por la banca local. Como evidencias de la solidez de todo este proceso de crecimiento en torno al complejo marítimo destacaron la creación de la emblemática revista *Industrias pesqueras*, la única de su género editada en España y que se publicó de forma ininterrumpida hasta nuestros días, la existencia de cuatro asociaciones patronales en el sector —La Marítima, La Necesaria, la Asociación General de Industrias Pesqueras y sus Derivados y la Unión de Fabricantes de Conserva— y de tres agrupaciones sindicales, la Federación Regional Marítima —integrada en la CNT—, la Federación Regional de Obreros de la Industria Pesquera (UGT) y la Unión de Trabajadores de las Fábricas de la Ría de Vigo (UGT).[30]

Cuadro I .
Evolución de la producción pesquera gallega, 1883-1934

Años	*Toneladas*	*(1908=100)*	*% Galicia/España*	*Miles Pts*	*(1908=100)*	*% Galicia/España*
1883	23.463	41	34'5	8.932	41	24'5
1908	56.716	100	45,0	21.980	100	37,0
1909	58.423	103	50'5	24.031	109	41,0
1914	50.103	88	35,0	22.602	103	31'5,
1918	118.560	209	42,0	86.523	394	38,0
1919	114.189	201	35'5	87.868	400	36'5
1924	99.829	176	31'5	76.234	347	28,0
1928	102.347	180	39'5	68.723	313	31,0
1929	92.307	163	32'5	91.312	415	31,0
1934	139.641	246	36,0	80.190	365	23,0

Fuente: Fernández Prieto (2005) pág 159, elaborado a partir de Giráldez (1996), pp. 95-96

De la importancia alcanzada por la pesca marítima da razón la información del cuadro I sobre la evolución pesquera gallega. Se aprecia en primer lugar una etapa de rápido crecimiento en la primera mitad del siglo, que se vio frenada en los años de la I Guerra mundial. Le siguió una fuerte recuperación al rematar el conflicto, duplicándose las capturas de 1914, y alcanzó su punto máximo en 1921. La crisis posbélica repercutió tardíamente en la pesca y descendió la producción desde 1922, para tocar fondo en 1927, con capturas similares a las de la primera década. Desde 1928, los desembarcos crecerán sin interrupción hasta la Guerra civil. La aportación al conjunto de las capturas españolas se ve también reflejada en el cuadro, con una media anual del 39%, aunque en términos de valor retrocede a un 31, debido a las

[30] Carmona y Giráldez (2002)

fluctuaciones de los precios. En sí mismos, los datos confirman la relevancia de la producción pesquera gallega y el liderazgo que ostentaba en el conjunto del Estado, que habría sido aún mayor si los desembarcos efectuados en puertos no gallegos hubieran sido registrados como propios. La diferencia que se aprecia en el cuadro entre capturas y valores de la pesca deriva del bajo precio de la sardina, mientras que a comienzos de siglo éste resultaba superior. La trascendencia significativa de Galicia como potencia pesquera queda reafirmada también en el cuadro II, en donde aparecen los capitales invertidos por las empresas en el sector y la evolución de la mano de obra ocupada.

Los puertos de las Rías Baixas concentraron a lo largo del periodo el 60% de las capturas, mientras que los de las Rías altas obtuvieron un 40. Por localidades serán Vigo y A Coruña las de un mayor número de descargas, pero Vigo se especializará en la industria transformadora, que se concentrará en la ciudad y su área de influencia, mientras que A Coruña se consolidará como el gran centro abastecedor de Galicia de pescado blanco, de mayor valor en lonja.[31] En conjunto, el crecimiento vigués resultó superior al coruñés, porque la demanda de pescado para la conserva era más fuerte que la reservada para el consumo en fresco.

Cuadro II
Evolución del esfuerzo pesquero en Galicia (1883-1934)

	Valor de artes y barcos			*Número de pescadores*		
Años	*Miles pts*	*(1908=100)*	*% Galicia/España*	*Galicia*	*(1908=100)*	*% Galicia/España*
1883	6.381	40	32,0	29.235	84	44,0
1908	16.144	100	44,5	34.659	100	38,0
1910	17.057	106	50,5	34.565	100	32,5
1920	27.999	173	35,5	72.860	210	53,0
1921	42.479	263	56,5	--------	----	---
1930	29.510	183	27,0	36.610	106	33,0
1931	--------	----	---	41.612	120	33,0
1934	37.647	233	27,5	64.872	187	39,5

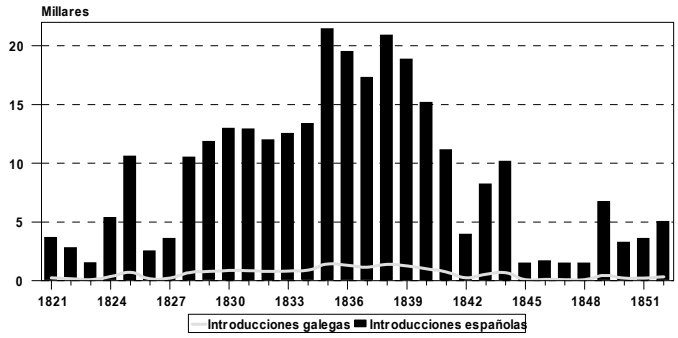
Fuente: Fernández Prieto (2005) p. 160, elaborado a partir de Giráldez (1996), pp. 95-96

La consolidación de la banca provincial

Durante el siglo XIX emergieron las actividades bancarias en Galicia, especialmente en A Coruña. Se trataba de los llamados *comerciantes-banqueros* o casas de banca, cuyas operaciones primitivas consistían en el préstamo de dinero y el descuento de papel. Los primeros comerciantes-banqueros habían surgido de la crisis del comercio con América, hacia comienzos del siglo XIX, y la emancipación de las colonias.

[31] Para mayor información, véase Giráldez (1996).

Gráfico 1
Número de esclavos negros introducidos en Cuba, 1821-1852



Fuente: Alonso Álvarez (2005), p. 49.

Muchos de los comerciantes de entonces liquidaron o repatriaron sus negocios americanos, pero buena parte de ellos mantuvieron las transacciones con los restos del Imperio español —reducido a Cuba y las Antillas— y se insertaron en el circuito de suministro de *inputs* a la agricultura azucarera cubana y en la distribución del azúcar y otros coloniales en Europa (véase el gráfico 1). Se trataba de una actividad que generaba una gran liquidez, por lo que muchas de las empresas implicadas acabaron por compaginar comercio exterior, préstamos y descuentos de papel. Emergían así los primeros comerciantes-banqueros de Galicia que eran, sobre todo, coruñeses por estar la ciudad más vinculada a los negocios de Ultramar.[32] En el cuadro III aparecen los nombres de algunos de los comerciantes-banqueros coruñeses de mediados del siglo XIX.

Cuadro III
Diversificación del negocio de algunos comerciantes-banqueros coruñeses en las décadas centrales del siglo XIX
(unidades en reales de vellón; porcentajes entre paréntesis)

Conceptos	*M. Torres Moreno (1846)*	*Francisco Gurrea (1848)*	*Juan Menéndez (1852)*	*José Presas (1858)*	*Bruno Herce (1868)*
Actividad naviera	—	—	1.098.672 (8,9)	—	40.000 (1,3)
Líquido	—	—	32.663 (0,3)	609.944 (33,8)	—
Actividad comercial	—	—	1.934.182 (15,7)	82.659 (4,6)	8.010 (0,3)
Deuda pública	—	122.956 (13,4)	—	—	—
Actividad industrial propia	—	433.519 (47,3)	—	98.831 (5,5)	8.010 (0,3)
En sociedades ajenas	—	—	642.747 (5,2)	102.000 (5,6)	160.125 (5,3)
Inversión inmobiliaria	—	269.064 (29,3)	—	545.900 (30,3)	1.310.037 (43,1)
Bienes de consumo	282.585 (5,3)	16.508 (1,8)	125.495 (1,0)	16.893 (0,9)	115.818 (3,81)
Actividad financiera	3.677.525 (68,7)	74.740 (8,2)	8.488.706 (68,9)	347.656 (19,3)	1.394.761 (45,9)
No financiera (sin especificar)	1.393.922 (26,0)	—	—	—	—
Totales	5.354.032 (100,0)	916.787 (100,0)	12.322.465 (100,0)	1.803.883 (100,0)	3.036.761 (100,0)

Fuente: AHPC, legs. 8564 (fols. 471-474, 476-477 e 480), 9692, 7739 (fols. 154-298), 7002 (555 e seg.) e 9720 (fols. 75-88, 114-148, 199-210).

[32] Alonso Álvarez (1986)

La función de los comerciantes-banqueros resultaba triple. Por un lado, financiaban el negocio exterior con las Antillas y Europa, realizaban préstamos y ejecutaban el descuento comercial en papel nacional y extranjero. En segundo lugar, proveían de medios de pago a la economía local, como moneda metálica, billetes y descuentos de letras. Finalmente, proporcionaban determinados servicios financieros a la economía regional, como la compraventa de acciones en la bolsa española y extranjera y la transferencia de fondos. En el cuadro IV puede observarse cómo figuraba A Coruña entre las localidades en donde se asentaba un mayor número de comerciantes-banqueros, lo que la convertía en una especie de capital financiera de Galicia *avant la lettre.*

Cuadro IV
Comerciantes-banqueros, 1874-1905. Distribución por núcleos urbanos

Ciudades	*Núm.*	*Porcentajes*
A Coruña	32	41,55
Vigo	13	16,88
Ourense	8	10,38
Ferrol	7	9,10
Santiago	6	7,80
Lugo	6	7,80
Pontevedra	3	3,89
Betanzos	2	2,60
Total	77	100,00

Fuente: María Xesus Facal Rodríguez (1986)

Sin embargo, en 1856, al calor de la Ley de Sociedades de Crédito, el primer banco que se estableció como sociedad anónima resultó el Banco de La Coruña, inscrito sólo un año después, en 1857. El Banco de La Coruña desempeñó sobre todo la función de emitir papel moneda en el espacio coruñés —era un banco de emisión— y contribuyó con ello a generar confianza en el dinero fiduciario y a familiarizar a los coruñeses con él. Pero el banco mantuvo también una función comercial y entre sus principales accionistas figuraron los comerciantes más notables de la ciudad. Sin embargo, cuando el Estado concedió en 1874 el monopolio de emisión al Banco de España, los gestores del banco coruñés optaron por integrarse en la entidad central, pese a que contaban con la posibilidad de continuar como banca comercial. La decisión se presentó a la ciudadanía como un atropello de Madrid, pero en realidad la integración en el Banco de España había producido un magnífico negocio, dado que el beneficio del banco procedía de la tenencia en cartera de valores públicos, en un momento en que el Estado suspendió el pago de la deuda, mientras que el Banco de España había abonado por el precio

de los valores el equivalente nominal en sus propias acciones.[33] El episodio constituye unos de los orígenes del calificado como *coruñesismo*, una especie de cantonalismo político frente al centralismo madrileño, que tan buenos dividendos habría de proporcionar, pasado el tiempo, a alguno de sus administradores más notables.



Publicidad de la Banca Viñas-Aranda, de Vigo, en los años 30 (Cao Moure, 1930)

Una mayoría de antiguos accionistas del Banco de La Coruña fundaron sólo un año después de la integración, en 1875, un segundo banco comercial, el denominado Crédito Gallego. Diseñado para captar pasivo e invertir en los negocios locales de sus accionistas, las guerras de emancipación de Cuba deterioraron su pasivo y le obligaron a dirigir sus inversiones hacia el mercado de valores y el negocio regional de la electricidad y los servicios (Sociedad Eléctrica de Orense, General Gallega de Electricidad, Hidroeléctrica del Pindo, Aguas de la Coruña y otras empresas de menor dimensión). Y será esta apuesta arriesgada por Galicia, en un momento aún de escasa integración del mercado regional, lo que lo llevó al fracaso y a finalizar sus actividades en las postrimerías del siglo XIX.[34] En Vigo y en Santiago surgieron también bancos de emisión y comerciales, pero apenas experimentaron continuidad. Sin embargo, las circunstancias se modificarían con el cambio de centuria.

Mientras el siglo XIX resultó el de la formación de la banca coruñesa, el XX lo fue de la consolidación de la banca en Galicia, un proceso de sumo interés que se configuró sobre dos bases. Por un lado, la creación de tres sociedades anónimas bancarias, el Banco de Vigo, el segundo Banco de La Coruña y, posteriormente, el Banco Pastor, entidades que realizaron una apuesta decidida por la inversión regional. Por otro lado, la continuidad y ampliación de la red de comerciantes-banqueros, que pasarían a calificarse simplemente como casas de ban-

[33] Facal (2003).
[34] *Ibidem*.

ca. La relevancia que mantuvieron unos y otros en el asentamiento del sector financiero y en la financiación de las primeras industrias y servicios de la comunidad nos obligan a un estudio detenido.

El Banco de Vigo, el más madrugador, se estableció en 1900. Su capital social comenzó con 3 millones de pesetas, pero en 1921 se elevó a 10 millones, una cifra fabulosa en la época. Entre sus accionistas destacaron firmas significativas de los empresarios del complejo marítimo, como Barreras, Masó y otros, lo que explica en parte su apuesta decidida por una actividad no solamente comercial y muy volcada en la inversión industrial, algo que por separado no podían o no querían arriesgar.

Cuadro V
Inversiones de los principales bancos gallegos entre 1920 e 1935
(porcentajes sobre inversiones totales)

Sociedad	*Años de actividad*	*En cartera*	*Directas*
Banco de Vigo	1920-1923	19,5	80,5
Banco de la Coruña	1920-1935	59,9	40,1
Banco Pastor (antes Sobrinos de J. Pastor)	1922-1935	59,1	40,9

Fuente: Arroyo Martín (2000), pp. 23 y ss.

De la lectura del cuadro V podemos deducir la estrategia que diferenciaba a los financieros del sur de los del norte, que no era otra que la escala de la inversión industrial. Mientras que para los administradores del Banco de Vigo resultaba muy elevada (el 80,5%), para los bancos herculinos estaba mucho más equilibrada (40,1 y 40,9 respectivamente). La neutralidad española durante la I Guerra mundial brindó al Banco de Vigo excelentes oportunidades para los negocios del complejo marítimo, al punto de multiplicar por nueve sus beneficios entre 1915 y 1919. Esto explicaría su agresiva política de apertura de sucursales en toda Galicia (15 entre 1919 y 1923). Pero tras la guerra, sobrevino una crisis en Europa y el Banco de Vigo, que mantenía mucho pasivo en moneda extranjera que se devaluó, no pudo sostener ya tanto gasto operativo. Esto provocó su suspensión de pagos en 1923, aunque en realidad resultó más una quiebra encubierta. Las consecuencias de la desaparición del banco del sur resultaron muy severas sobre el tejido empresarial. Por un lado, comprometió la continuidad de las pequeñas navieras y aseguradoras, cuyo mercado pasó ahora a ser ocupado por firmas catalanas y vascas, pero sobre todo debilitó la base financiera de las industrias conserveras[35] y, al tiempo, confirmó a la ciudad herculina como la capital financiera de Galicia.

[35] Carmona Badía (2001).



Publicidad del Banco de Vigo hacia 1920 (*Grandes fiestas de La Coruña*, 1924)

La segunda de las grandes instituciones de crédito en aparecer fue el Banco de La Coruña. Hablamos siempre de escala relativa porque pensamos en la otra banca gallega y sin referencia a las corporaciones españolas y extranjeras. La segunda edición del banco herculino comenzó a operar en el mercado financiero en 1917, con un capital social de 5 millones de pesetas, que se elevaron a 10 en 1921. En realidad, constituía una continuidad del Crédito Gallego. Su núcleo duro de accionistas estuvo conformado por empresarios coruñeses vinculados al comercio local y el entorno portuario, entre los que destacaba Dionisio Tejero, de alguna de cuyas sociedades daremos cuenta en la segunda parte del libro. El banco se constituyó tras una fuerte campaña coruñesista que, en lugar de construir una formación política, como ocurrió en otros lugares de España y en circunstancias similares, optó por el desarrollo económico urbano. La entidad se caracterizó también por una estrategia mixta de crecimiento, similar a la del Banco de Vigo, pero menos agresiva en inversiones directas. Los accionistas del Banco de La Coruña conocían el precedente, porque lo habían experimentado en sus propias carteras, del fiasco a que había conducido esa estrategia al Crédito Gallego. La I Guerra mundial le brindó también magníficas oportunidades de negocio, pero actuó con más cautela en la ampliación de sucursales (sólo estableció cinco nuevas en el periodo de la guerra y la posguerra mundiales). Por ello soportó mucho mejor la crisis posbélica, porque su negocio era menor.

Cuando se renovó la euforia inversora en la segunda mitad de los años 20, el banco duplicó ya la partida de recursos ajenos y la cartera de valores y pasó a mantener 29 sucursales en 1931.[36]



Publicidad del Banco de La Coruña en los años 20 (*Catálogo de La Coruña*, 1923-24)

Cuadro VI.
Inversiones directas en sociedades de los tres grandes bancos gallegos en 1923

Grupo bancario	*Empresa compartida*	*Sede social*	*Inversión*
Banco Pastor	General Minera de Galicia	Lugo	300.000
	Sociedad General Gallega de Electricidad	A Coruña	28.000.000
	Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad	A Coruña	9.000.000
	Aguas de la Coruña	A Coruña	2.500.000
	Compañía de Tranvías de la Coruña	A Coruña	3.526.300
	Aguas de Mondariz e Hijos de Peinador	Mondariz	4.500.000
	Sociedad Anónima La Toja	Pontevedra	806.000
	Tranvías Eléctricos de Pontevedra	Pontevedra	1.985.000
	Caleras de Valdeorras	O Barco	1.000.000
Banco de la Coruña	Aguas de La Coruña	A Coruña	2.500.000
	Compañía de Tranvías de La Coruña	A Coruña	3.526.000
	Fábrica Coruñesa de Gas y Electricidad	A Coruña	9.000.000
	Cooperativa Eléctrica Coruñesa	A Coruña	2.000.000
Banco de Vigo	Abastecimientos de Aguas de Vigo	Vigo	1.500.000
	Sociedad Anónima La Toja	Pontevedra	806.000
	Fábrica Coruñesa de Gas y Electricidad	A Coruña	9.000.000
	Sociedad General Gallega de Electricidad	A Coruña	28.000.000
	Electra Popular de Vigo y Redondela	Vigo	5.000.000
	Hijos de J. Barreras	Vigo	4.000.000
	Tranvías Eléctricos de Vigo	Vigo	5.000.000
	La Metalúrgica	Vigo	1.250.000

Fuente: Alonso (1984), pp. 189-236

[36] Alonso (1984) y Arroyo Martín (2001).

Cuadro VII
La red gallega de casas de banca en 1923

Denominación	*Localización*	*Denominación*	*Localización*	*Denominación*	*Localización*
Antonio Moura	A Cañiza	Sobrinos de José Pastor	Lugo	Manuel Alonso	Pontevedra
Narciso Obanza	A Coruña	Hijos de Rocafort	Marín	Riestra y Cía.	Pontevedra
Sobrinos de José Pastor	A Coruña	José Eiras Pereira	Meira	José Cassara	Porriño
Ballino Fernández	**A** Fonsagrada	Francisco M. Balboa	Melide	Viuda de Leandro Diz	Porriño
José Fernández	A Fonsagrada	Inocencio Fouciños	Melide	Ramón Lestón	Porto do Son
José María Sobrino	A Guarda	Manuel Lastres	Melide	Laureano Dávila	Porto do Son
José María González	A Guarda	José Lacy	Melide	Eulogio Padín	Redondela
Bredeal	A Guarda	Odilio Fernández	Mondaríz	Paulino Abralde	Ribadavia
Hijos de Felipe Fernández	A Mezquita	Hijos de Peinador	Mondaríz	Gómez Nogueira	Ribadavia
Belarmino Félix y Cía	A Rúa	Baldomero Pérez	Mondaríz	Viuda de José Gallego	Ribadavia
Hijos de Pedro Gayoso Arias	A Rúa	José María González	Mondoñedo	Viuda e Hijos de Carlos Casas	Ribadeo
Viuda de Ramón López	A Rúa	Vda e Hijos de Pascual Cigarrón	Mondoñedo	Sucs. de Francisco Martínez	Ribadeo
Juan Fidalgo Conde	Allariz	Baldomero Rodríguez	Monforte	José María González	Ribas de Sil
Pastor García	Arzúa	Jorge Rodríguez	Monforte	José Ramón	Ribas de Sil
Manuel García Colmar	As Neves	Viuda de Andrade	Monforte	Pío L. Ojea	Ribas de Sil
Julio Illalde Rilo	As Pontes	Emilio de Álvarez	Monterroso	José Martínez	Ribeira
José Barreito	Baiona	Abelardo Dubert	Muros	Hijos de José Pérez Lorenzo	S Martiño de Moio
Salustiano Olaguiber Fernández	Baiona	Secundino P. Pardiñas	Muros	Severo González	S Martiño de Moio
Gumersindo Santalices	Bande	Julián Negreira	Negreira	Dimas González	Sarria
Emilio Martínez y Hermano	Bande	Plácido Fabeiro	Negreira	Sobrinos de José Pastor	Sarria
Manuel López	Becerreá	Francisco Leis Mayo	Negreira	Emilio Zaera	Sarria
Antonio Pérez	Becerreá	Ricardo Gurriarán Hermanos	O Barco	Santiago Sarry	Sarria
Gabriel Blas	Becerreá	Joaquín Arias	O Barco	Eduardo Vázquez	Silleda
Hijos de Marcelino Etchevarría	Betanzos	Marcelino Enríquez	O Carballiño	Manuel Fuentes	Silleda
Hijos de A. Núñez	Betanzos	Hijos de Alfonso Hugalde	O Carballiño	Hijos de Peinador	Troncoso
Massó Hermanos	Bueu	Cesáreo L. Pinal	O Carballiño	Viuda de Díez e Hijos	Tui
Bolívar e Hijos	Bueu	Leopoldo Benavides	O Grove	Manuel Jáudenes	Tui
Juan Salgado	Caldas Reis	Ramón Álvarez	O Grove	Francisco R. Román	Tui
José Cidón Pérez	Caldas Reis	Juan Linares Iglesias	Ordes	Eugenio López	Tui
Antonio Caamaño	Cangas	Juan Barreiro	Ordes	José Sarmiento	Tui
Viuda de Antonio Botello	Cangas	Manuel García	Ordes	José Nieto Casado	Verín
Federico González	Carballedo	Santodomingo, Hno. Casariego	Ortigueira	Hijos de Gregorio Cid Oterino	Verín
Estanislao García	Cedeira	Hijos de Simeón García y Cía	Ourense	Sobrinos de José Pastor	Vigo
Perfecto Castro	Cee	Sobrinos de José Pastor	Ourense	Hijos de Simeón García	Vigo
Adolfo Román Oterino	Celanova	José Calviño	Outeiro-Meaño	Pancada, Moraes y Cía.	Vigo
Hijos de Dámaso Moreiras	Celanova	Manuel Otero	Outeiro-Meaño	Manuel Jáudenes	Vigo
Hijos de Manuel Eirís	Chantada	Pazos y Roa	Padrón	Ramón Arbones y Cía.	Vigo
Viuda de Benito Soto	Chantada	Francisco Muiños	Pedreira-Laura	Hijos de Simeón García	Vilagarcía
Manuel Miñones	Corcubión	Casiano Lopo	Pedreira-Laura	Hijos de Olimpio Pérez	Vilagarcía
Sucesores de Barreiro y Cía	Ferrol	Francisco Abalo	Pobra Caramiñal	Manuel García Olano	Vilalba
Pedro Maristany y Cía	Ferrol	Enrique Barreras	Pobra Caramiñal	Vicente Soto	Vilalba
Hijos de Juan A. Dans y Cía	Ferrol	Valentín Cerecedo	Pobra Caramiñal	Guillermo Orosa	Vilalba
Manuel Miñones	Fisterra	Manuel Carrera	Pobra Caramiñal	Antonio Vázquez	Vimianzo
José Casanova	Friol	Rafael Cardeira	Ponteareas	Ramón Rebellón	Viveiro
Plácido Goyanes	Lalín	Rafael Garra	Ponteareas	Benigno López	Viveiro
Amado Taboada	Lalín	Viuda e Hijos de Gerardo Roa	Pontecesures	Sobrinos de José Pastor	Viveiro
Francisco Santos	Laxe	R. Pardo y Cía.	Pontedeume	Manuel Romero Romero	Xinzo
Fernando Coulledo	Laxe	García, Prego y Cía.	Pontedeume	Domingo Romero Cid	Xinzo

Fuente: Alonso (1984), pp. 189-236

El tercero de los grandes bancos del país, éste con mucha mayor vocación regional frente a sus dos competidores, más concentrados en el negocio local, fue el Banco Pastor, cuyo recorrido histórico analizaremos con detalle en la segunda parte del libro. La casa Pastor y Dalmau, fusionada luego con la saga de los Barrié —originarios de Francia—, operaba en A Coruña desde el siglo XVIII hasta registrarse a fines del siglo XIX como Sobrinos de J. Pastor. En 1925 continuó su expansión y llegó a convertirse en sociedad anónima. Su estrategia consistió en captar pasivo, sobre todo entre clientes procedentes de la emigración —abonaba intereses más elevados de lo permitido, según sus competidores— para realizar inversiones empresariales familiares en el mercado gallego. Supo mantener también un equilibrio entre las inversiones en cartera y directas, y en números absolutos la industrial superó los 724 mil pesetas entre 1922 y 1935, una cifra relevante por entonces para una única entidad. El Pastor se convirtió en la época en el banco regional por excelencia y creó tras de sí toda una constelación de sociedades (véase el cuadro VI).



El Pastor, en imagen de 1922, durante su construcción
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

Veamos ahora el segundo de los pilares sobre el que se fundamentaba el sistema financiero gallego durante la primera mitad del siglo XX, las casas de banca. Contrariamente a lo que cabría esperar, que con la modernidad que introducía la centuria desapareciesen estas formas arcaicas de crédito, las casas de banca no sólo no desaparecieron sino que se consolidaron y aumentaron en número. En conjunto, alcanzaron entre una cuarta y una quinta parte del negocio bancario a principios de los años 20. En 1923, el Banco de España tenía censadas 144, incluyendo sucursales y corresponsalías (véase el cuadro VII). Se caracterizaron sobre todo por la pequeña escala del negocio y su gran dispersión geográfica, de tal modo que cubrían prácticamente todo el país. Los tres grandes bancos no podían competir con ellas debido a que disponían de menores costes de explotación que les conferían una alta rentabilidad. Su demanda procedía sobre todo del mundo campesino: compra de maquinaria e insumos agrícolas, redención de foros, hipotecas de la emigración, etc. Algunas lograron resistir la difícil situación de la posguerra civil y llegaron a los años 60 cuando las características de la economía española las convirtió en presas fáciles de los grandes bancos —tanto españoles como gallegos—, mientras que otras, muy pocas, alcanzaron a convertirse en sociedades anónimas. Entre las primeras sobresale Narciso Obanza (A Coruña), absorbida por el Banco Español de Crédito e Hijos de A. Núñez (Betanzos), que estudiaremos por separado en la segunda parte del libro, por el Banco Central. Entre las segundas, la banca Viñas-Aranda (Vigo), que se transformó en el nuevo Banco de Vigo; Hijos de Olimpio Pérez (Santiago), que derivó en el Banco Gallego y sobre la que también hablaremos; Hijos de Simeón García y Cía (Ourense), transformada en Banco Simeón y, finalmente Hijos de Marcelino Etcheverría (Betanzos), que dio origen al banco del mismo nombre y que será también objeto de un estudio detallado en la segunda parte del libro.

Las primeras empresas de servicios. Las eléctricas

La aparición de los primeros servicios en Galicia guarda relación con el crecimiento de ciudades y villas, sobre todo en el arco litoral de las provincias de A Coruña y Pontevedra, aunque mucho más lento entre nosotros que en el resto de España. Destacaron sobre todo los servicios públicos —en algunos casos gestionados por agentes privados— de suministro de gas y agua corriente, alcantarillado y transporte urbano. Entre los privados, las firmas de distribución de electricidad, conocidas en el argot empresarial con el nombre de *eléctricas*. Con todo, tuvieron una presencia superior en las ciudades de mayor entidad, como A Coruña y Vigo.

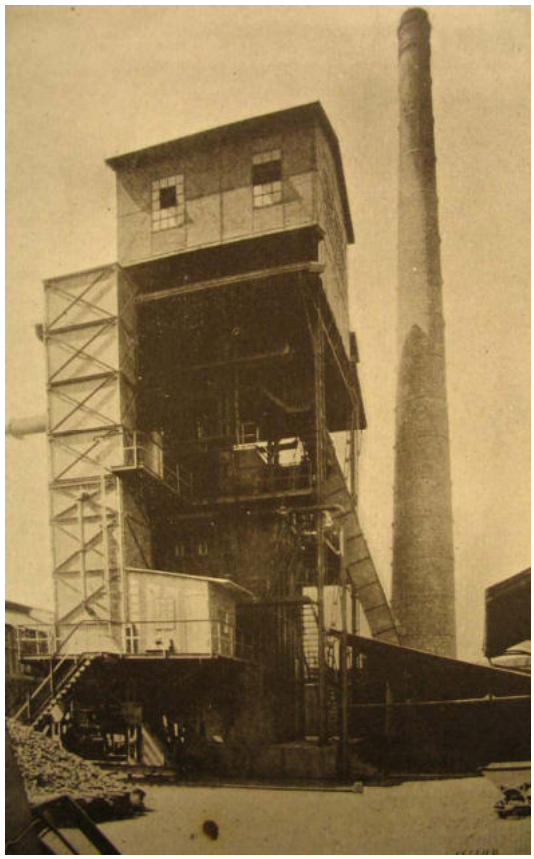
Cuadro VIII. Principales empresas de servicios públicos en las ciudades gallegas, 1854-1935

Razón social	*Años límite*	*Capital*[a]	*Sede social*	*Principales accionistas*
La Eléctrica Popular Ferrolana.	1894-1901[b]	0,25	Ferrol	—
Sociedad General Gallega de Electricidad	1900-1955[c]	2	Madrid	Banco Pastor[d]
Cooperativa Eléctrica Coruñesa	1900-1928[e]	0,64	Coruña	Manuel Barja Cerdeira
SA d´Eclairage, de Chauffage et de Force Motrice des Villes de La Corogne et Vigo	1854-1918[f]	1,5	Lyon	—
Aguas de La Coruña	1903-	2,5	Coruña	Banco Pastor
Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad	1918-1946[g]	2	Coruña	Cooperativa Eléctrica Coruñesa
Sociedad de Gas y Electricidad de Santiago	1895-1923[g]	0,4	Santiago	Crédito Industrial Gijonés
Fábrica de Gas de Ferrol	<1890-1890?		Ferrol	—
Tramways Electriques de la Galice	1907-1909	1 (fb)	Bruxelas	Union Tramways, Marchesi-Curbera
Aguas Potables de Santiago S.A	1921-1943	1,5	S. Sebastián	Vasco y local
Compañía de Tranvías de Ferrol	1922-	1,9	Ferrol	Local y AEG
Electra Popular Coruñesa	1932-1948[g]	2,5	Coruña	Local
Electra Industrial Coruñesa	1900-1928[h]	1,7	Coruña	Herce y Cia/Banco de Vizcaya
Compañía de Tranvías de La Coruña	1901-	0,35	Coruña	Banco Pastor
Cooperativa Eléctrica Santiaguesa	1917-1926[g]		Santiago	—
Abastecimiento de Aguas de Vigo	1902-1943	1,5	Vigo	Banco de Vigo
Tranvías Eléctricos de Vigo	1907-	2	Vigo	Banco de Vigo
Alumbrado Eléctrico de Lugo	1894-1918>	0,25	Lugo	Emilio Castro
Aguas de Lugo	1905-1935	0,7	Lugo	Constantino Velarde y Pla
Eléctrica de Orense	1905-1930[g]	1,5	Ourense	Francisco Conde Balbís
Eléctrica Pontevedra Marín	1886-1929[g]		Pontevedra	—
Electra Popular de Vigo y Redondela	1902-1923[g]	2	Vigo	Marqués de Riestra /Simeón García
Alumbrado Eléctrico de Pontevedra	1887-1891[i]		Pontevedra	Marqués de Riestra
Tranvía Eléctrico de Pontevedra	1922-1969>	2	Pontevedra	Marqués de Riestra

(a) Capital nominal en acciones en el momento de la fundación en millones de pesetas corrientes. (b) Absorbida en 1901 por la SGGE. (c) Absorbida por FENOSA. (d) Control inicial de capital francés y Laureano Salgado. (e) Fusionada con Electra Industrial Coruñesa y Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad. (f) Absorbida por Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad. (g) Absorbida por SGGE. (h) Fusionada con Cooperativa Eléctrica Coruñesa y Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad. (i) En 1891 se traspasa la concesión a uno de sus accionistas, Aquilino Prieto y Cia, que se transformará posteriormente en Eléctrica Pontevedra Marín. Fuente: Alberte Martínez (2003), inédito, datos provisionales.

Los servicios públicos presentaron rasgos generales similares a los del resto de España, pero con características diferenciadas por la debilidad urbana de Galicia. Entre ellas figura el relativo retraso para constituirse en sociedades, pese a que en todas partes alcanzaron niveles de lo que hemos calificado como gran empresa hasta la Guerra civil. Precisaron, además, de economías de aglomeración para resultar rentables, algo de difícil alcance entre nosotros, con una población reducida, aún muy rural, dispersa y con modestos niveles de renta. Esto provocó que su desarrollo fuese superior en las capitales de provincia, donde alcanzaron un tamaño mayor y rasgos más modernos. En general, las entidades de servicios urbanos se mostraron deudoras de la segunda gran revolución tecnológica de fines del siglo XIX, que se difundió en Galicia con mayor rapidez que la primera. Precisaron, además, de grandes inversiones financieras y de una cierta sofisticación tecnológica, que por si mismos no podían suministrar los

Ayuntamientos, de los que dependían, por lo que muchos de los servicios quedaron gestionados por empresas privadas a través de concesiones. La mayor parte de ellas procedían de inversiones extranjeras —otro rasgo que mantuvieron en común—, sobre todo francesas, belgas y británicas, con mayor experiencia y recursos financieros, técnicos y de gestión. Sin embargo, al disponer de un mercado de menor escala que en el resto de ciudades españolas, las gallegas no alcanzaron a atraer por completo estas inversiones, razón por la cual resultaron grupos locales, vinculados a la banca, quienes asumieron en gran parte los costes de construcción de las infraestructuras (véase en el cuadro VIII una relación de las más significativas).[37]



Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad en una imagen de los años 20

Las más antiguas entre las sociedades de servicios públicos resultaron las gasísticas, ya desde mediados del siglo XIX, en este caso con tecnología y capital francés, entonces líder en el mercado. La primera en aparecer fue la coruñesa Fábrica de Gas (escriturada en 1850),[38] cuyos activos quedaron transferidos a comienzos del siglo XX a Fábricas Coruñesas de Gas y

[37] Martínez López (2001).
[38] Meijide Pardo (1986).

Electricidad, aunque hubo experiencias similares en Santiago y Vigo.[39] En general, contribuyeron a la modernización del alumbrado urbano. Sin embargo, hacia la última década del siglo XIX comenzó a difundirse la electricidad por ciudades y villas a partir de pequeñas firmas vinculadas a la banca. Compitieron fuertemente con las sociedades gasísticas hasta reducirlas a la mínima expresión en el alumbrado público y privado. Y hacia comienzos del XX aparecieron en A Coruña las primeras entidades de transporte público[40] y de abastecimiento de agua.[41] Los capitales iniciales resultaron siempre de procedencia local, que tuvo mucho de reinversión tras el repliegue español de la isla de Cuba, derivado de la guerra de 1898. Los tranvías se movían inicialmente por tracción animal y su electrificación, hacia 1908, promovida por una firma belga, constituyó un fracaso relativo. En Vigo, el desarrollo del complejo marítimo derivó también en la creación de servicios urbanos como agua, gas, electricidad y transporte. En 1914 se creó la actual Compañía de Tranvías, que alcanzó en 1937 las poblaciones vecinas en donde residía la mano de obra de las fábricas de conserva.



Eléctrica de Compostela, a comienzos del siglo XX. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti

[39] Nadal y Carmona (2005).
[40] Martínez López, dir. (2006).
[41] Martínez López, coord. (2004).

Durante el periodo comprendido entre la I Guerra mundial y la Guerra civil, se produjeron sobre todo en A Coruña procesos de concentración empresarial que no se habrían de consumar hasta la posguerra. Esto fue especialmente significativo en el sector eléctrico.[42] La producción de hidroelectricidad y su transporte a distancia habían abaratado sus costes y ampliado el mercado hacia la tracción y los motores. Por ello, ya no resultaba necesaria la multiplicidad de pequeñas estaciones eléctricas sino que se podía llegar a todos los mercados urbanos con pocas y grandes estaciones. Pero esto exigía una inversión muy superior a la desplegada hasta estos momentos, lo que significó el principio de un proceso de concentración horizontal en el sector (véase el cuadro IX). En menor medida, el proceso se repitió en otros servicios, como el agua y el transporte urbano, siempre bajo el patrocinio en uno y otro caso del Banco Pastor.[43]

Cuadro IX
Principales empresas eléctricas de Galicia, 1917

Sociedades	*Potencia instalada (CV)*	*Capital desembolsado*	
		Acciones (pts)	*Obligaciones (pts)*
Hidroeléctrica del Pindo	2.400	1.200.000	
Electra Industrial Coruñesa	2.400	1.700.000	450.000
Sociedad General Gallega de Electricidad	2.175	2.000.000	1.315.000
Electra Popular de Vigo y Redondela	1.650	2.000.000	1.000.000
Tranvía de Mondaríz a Vigo	1.643	5.000.000	
Eléctrica de Orense	1.600	1.500.000	1.250.000
Eléctrica del Jallas	1.220	500.000	

Fuente: Carmona Badía y Pena Espinha (1985)

Las primeras compañías de producción y distribución de energía eléctrica se establecieron desde mediados del siglo XIX y su expansión se intensificó en los años 80. Galicia presentaba ventajas competitivas de importancia, como ríos de caudal regular y estiaje reducido y producción respetable y continua durante todo el año. Ambos factores estimularon la oferta, pese a la baja demanda existente por la corta industrialización y escasa urbanización.[44] Desde comienzos del siglo XX empezaron a cambiar las cosas por la necesidad de mayores inversiones. De ese modo, sin desaparecer la constelación de pequeñas empresas locales, que se habían especializado en el suministro para el alumbrado público, comenzaron a asomar firmas de mayor tamaño, como la Electra Industrial Coruñesa, vinculada al Banco de Vizcaya, y la

[42] VV.AA. (1968b), Carmona Badía y Pena Espinha (1985) y García Fontenla (1990).
[43] Carmona Badía y Pena Espinha (1985).
[44] Carmona Badía y Pena Espinha (1985). Carmona Badía y Nadal (2005).

General Gallega de Electricidad, vinculada al Banco de la Coruña y sobre todo al Pastor (véase el cuadro X). De ese modo, acabó imponiéndose en el mercado eléctrico un modelo similar al bancario en donde se había producido una cierta jerarquización, especialización y oligopolización. Por un lado, las pequeñas firmas continuaron con sus operaciones, que cubrían los mercados locales que no podían ser desarrollados por las grandes debido a sus excesivos costes operativos. Por otro lado, las sociedades de mayor tamaño, sin abandonar el alumbrado público, se especializaron en tracción para el transporte urbano y suministro de energía. Finalmente, tenemos las construidas *ex profeso* para suministrar energía a empresas específicas, como fue el caso de Hidroeléctrica del Pindo, que daba potencia a Carburos Metálicos de Cee, la de la Fábrica de Tabacos de A Coruña o la de la Primera Coruñesa. De estas dos últimas hablaremos también en la segunda parte del libro. Y por lo que respecta al mercado, se produjo un reparto entre ellas, algo que desembocaría en una estrategia de concentración horizontal y oligopolización tras la Guerra civil. A partir de los años 20 y 30 las eléctricas comenzaron su primer proceso de concentración horizontal, originándose dos grandes fusiones cuyo resultado derivó en un panorama en el que sólo se mantuvieron en el mercado la Sociedad General Gallega de Electricidad y las Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad, ambas vinculadas al Pastor. A ellas se ha de añadir Hidroléctrica del Pindo, especializada en proporcionar suministro a Carburos Metálicos.[45]



Hidroeléctrica del Pindo en una imagen de los años 30

[45] Para mayor ampliación, véanse Carmona Badía y Pena Espinha (1985), Carmona Badía (1999) y Nadal y Carmona (2005).

Cuadro X Vinculaciones entre eléctricas y banca antes de 1905	
Sociedades	*Bancos o Casas de banca*
Eléctrica de Orense	Marchesi (A Coruña)
Sociedad de Gas y Electricidad de Santiago	Olimpio Pérez (Santiago)/Simeón García (Ourense)
Electra de Verín	Hijos de G. Cid (Verín)
Hidroeléctrica del Pindo	Sobrinos de J. Pastor (A Coruña)
Sociedad General Gallega de Electricidad	Sobrinos de J. Pastor (A Coruña)
Compañía de Electricidad del Arnoya	Riestra (Pontevedra)
Laforet y Cía	Olimpio Pérez/Riestra
Aquilino Prieto y Cía	Riestra (Pontevedra)
Electra Popular de Vigo y Redondela	Riestra/Simeón García
Núñez y Cía	Hijos de A. Núñez (Betanzos)
Alumbrado Eléctrico de Lugo	Soler (Lugo)
Barcón y Cía	Manuel González y Hermano (Ferrol)
Electra Industrial Coruñesa	Herce y Cía (Coruña)/Banco de Vizcaya
Electra Popular de Chantada	Banca Soto (Chantada)
Fuente: Carmona Badía y Pena Espinha (1985)	

El nuevo impulso del sector público: tabacos y astilleros militares

Otro capítulo en la formación y consolidación de la empresa coruñesa antes de la Guerra civil lo constituyen los activos que el Estado central poseía en Galicia. Estos consistían básicamente en la Fábrica de Tabacos de A Coruña, que pasó como el resto de las factorías peninsulares a integrarse en la Compañía Arrendataria de Tabacos (creada en 1887), la administradora del monopolio, inspirada ahora en criterios puramente empresariales,[46] y los astilleros públicos de Ferrol, que se integraron en la recién creada Sociedad Española de Construcción Naval, diseñada expresamente para presentarse al concurso del programa naval de 1908 y participada por la compañía británica Vickers que aportó la tecnología armamentística requerida.[47]

Idénticos criterios a los que habían impulsado a los liberales más radicales durante el siglo XIX a promover el conjunto de las privatizaciones del suelo y del subsuelo —esto es, las desamortizaciones de la agricultura y de la minería— les indujeron también a transferir a la iniciativa privada la gestión de algunos monopolios e industrias del Estado. Entre ellos destacaron la fabricación y venta del tabaco y la construcción naval militar. Ambos se habían mantenido en épocas anteriores por razones fiscales, para el negocio del tabaco, y estratégicas, para el de los astilleros públicos.

[46] Alonso Álvarez (2001).
[47] Lozano Courtier (1996)

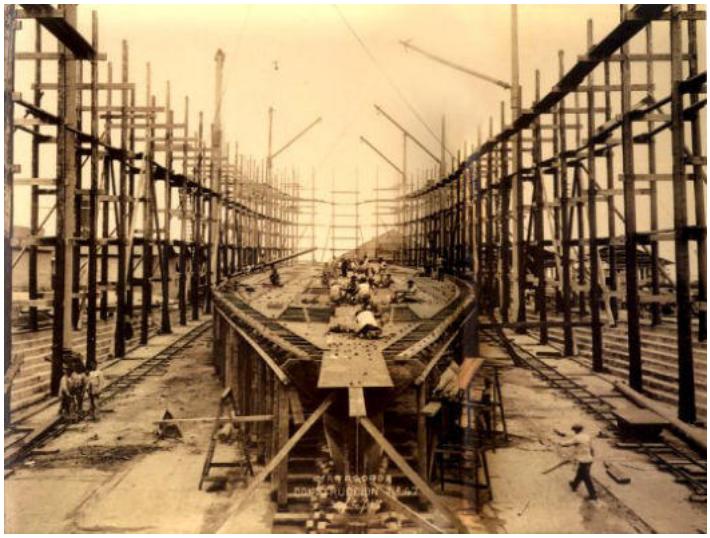


A la izquierda, una de las primeras inmágenes de A Palloza. En el centro, la refinería de Marchesi. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

En el primer caso, la Hacienda pública había descargado sobre una empresa privada, la Compañía Arrendataria de Tabacos (CAT), la producción y comercialización de la hierba, a cambio de un canon anual equivalente a la recaudación del impuesto que gravaba la industria del humo. La CAT se vio sometida así a una presión por parte de la Hacienda, que la obligó a entrar por la vía del mercado y de la modernización de sus activos para poder obtener beneficios y repartir dividendos a sus accionistas, entre los que se encontraba el Banco de España.[48] Fruto de ello fue la modernización de la vieja factoría de A Palloza, hacia fines del siglo XIX, que se convirtió en un verdadero centro industrial, dotado de maquinaria avanzada —movida por vapor y más adelante por electricidad— y de todo tipo de avances higiénicos y tecnológicos, entre ellos, la conexión con el ferrocarril portuario, recientemente inaugurado, la conexión a la red telefónica y al saneamiento urbano. Entre los alcances económicos de esta primera modernización hay que situar la elaboración de un producto característico de la factoría herculina, de amplia aceptación en la Península hasta los años setenta del siglo XX, las farias coruñesas, de confección semimecánica. Sin embargo, para el conjunto de la ciudad resultaron aún más interesantes los logros generales derivados, entre los que destacaron la reconducción del problema social que suponía un colectivo de cigarreras que alcanzaba los 4000 empleos —sin duda, A Palloza constituyó el establecimiento industrial más numeroso de toda Galicia

[48] Alonso Álvarez (1993). Torres Villanueva (1998).

hasta los años 70—, por la vía del sindicalismo reivindicativo.[49] Sobre esta sociedad volveremos en la segunda parte del libro.



Construcción de un buque en la SECN de Ferrol en imagen de los años 20

Por lo que respecta a los viejos astilleros ferrolanos, quedaron integrados en una compañía de nueva creación, la Sociedad Española de Construcción Naval, con activos en los tres departamentos marítimos españoles. La fabricación de buques de guerra, tras el hundimiento de la mayor parte de la flota española en la defensa de Cuba y Filipinas, corrió a cargo de la nueva entidad, formada por accionistas privados, entre los que destacaba en el suministro de armamento la británica Vickers, tal como señala Alberto Lozano en sus conocidos trabajos sobre la firma ferrolana.[50]

La relativa modernización de los sectores más tradicionales

Hemos visto cómo la empresa moderna se instaló en Galicia, y en la provincia, en ocupaciones vinculadas al complejo marítimo, con sus encadenamientos productivos, en los servicios públicos, la banca y en algunas de las actuaciones del Estado en la comunidad. Nos resta por ver el comportamiento de aquellos sectores que entraron en crisis con el hundimiento de la economía campesina en el siglo XIX, como el textil, el cuero y la madera entre los más significados.

En la economía tradicional, en donde predominaban las actividades agrícolas y apenas existían intercambios por la autosuficiencia de los campesinos, el textil —en especial, el hila-

[49] Romero Masiá (1997). Alonso Álvarez (2001).
[50] Lozano Courtier (1996 y 1997).

do y tejido del lino— desempeñó un papel de primerísima importancia para completar la renta agraria que a todas luces les resultaba insuficiente. De este modo se había convertido, como vimos, en una actividad de auxilio en las economías campesinas.[51] La crisis del textil tradicional, motivada entre otras razones por la irrupción de los algodones catalanes en los mercados del lino gallego, impulsó la aparición de algunas iniciativas empresariales tendentes a competir con aquellos hilados y tejidos, aunque con escaso éxito a la hora de arrastrar tras de sí los restos de la antigua tradición, como había sucedido en otros lugares de Europa. Una de estas tentativas había sido la de la fábrica de O Roxal, creada hacia los años 50 del siglo XIX en las proximidades de Ferrol, pero hacia el último tercio de la centuria se establecieron en la capital herculina La Primera Coruñesa, e Hilados y Tejidos de Vilasantar en la provincia, sobre las que hablaremos ampliamente en la segunda parte del libro. Según Carmona, no constituían más que los restos de la decadencia.[52]



El textil tradicional de Galicia en una imagen de los años 30
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

El sector del cuero descansó también sobre una práctica inmemorial. Cualquier chamizo improvisado, unos pilos a orillas de una corriente de agua y los conocimientos heredados por tradición permitían al campesino conservar las pieles de los animales y darles uso doméstico. En el siglo XIX se había desarrollado en las proximidades del astillero ferrolano algunas tenerías asentadas en Betanzos, Pontedeume y el propio Ferrol. A lo largo de la centuria, la utilización de los cueros para usos domésticos, albardería y guarnicionería y, sobre todo para za-

[51] Carmona Badía (1990).
[52] Nadal y Carmona (2005), pp. 72-73.

patería (suelas del calzado) contribuyó a difundir estas prácticas por toda Galicia. Sin embargo, su crecimiento en el mercado español se vio en gran parte frenado por la irrupción de nuevas tecnologías, entre ellas los nuevos tipos de curtientes químicos y la introducción de maquinaria que acortaba los tiempos de curtición, que permitieron nuevos usos para las pieles. Con todo, hacia 1880, Galicia disponía ya de un pequeño sector industrial, con actividades concentradas en edificios fabriles, con un número elevado de pilos, plantas de secado y acabado y con empleo de mano de obra asalariada. Sin embargo, su propia dotación en recursos naturales se iba a convertir en un obstáculo para la modernización de las empresas, que en su mayoría acabaron por desaparecer y sólo lograron mantenerse aquellas que adoptaron algunas modificaciones tecnológicas.[53] Algunas de estas firmas estaban asentadas en la provincia coruñesa, entre ellas la padronesa Novo y Sierra (precedente de PICUSA), La América de Pontedeume, Etcheverría de Betanzos y Harguindey de Santiago. Sobre las tres primeras hablaremos con detenimiento en la segunda parte del libro.



La América, de Pontedeume, a la derecha de la pintura, una de las mayores tenerías provinciales a comienzos del siglo XX (Cortesía de Jaime Domínguez Tenreiro).

El sector tradicional de la madera, mantuvo también un origen rural con aplicaciones en la construcción, en usos domésticos, curtición y astilleros. Sin embargo, hacia mediados del siglo XIX aparecieron ya algunas sociedades urbanas, sobre todo en Coruña, Ferrol y Vigo, que comenzaron a usas máquinas de vapor para mover las sierras. Pero el crecimiento empresarial significativo se produjo hacia finales del siglo con la aparición de un nuevo tipo de demanda procedente de las minas de carbón galesas y la tablilla para empaquetar y encajonar determi-

[53] Resumimos el trabajo mencionado de Nadal y Carmona (2005), pp. 37-40 y 76-81. Véase también Carmona Badía y Fernández Vázquez (2003).

nadas mercancías. Una de ellas lo constituía el envasado de las uvas pasas que se manufacturaban en el sudeste español con destino a Inglaterra. La otra, la más importante, la demanda de las primeras conserveras gallegas. Frente a la explotación de todo tipo de especies arbóreas, lo que caracterizó esta nueva etapa fue la especialización en un sólo tipo de madera, la del pino común, con el que se repobló masivamente el monte costero y las riberas de los mayores ríos que comunicaban fácilmente con el mar. De este modo, según Carmona y Nadal, se impulsaron tres grandes concentraciones de sociedades madereras en Galicia: una al sur de Pontevedra, que producía especialmente para la demanda conservera; otra en la cuenca orensana del Miño y, finalmente, una tercera que cubría una línea entre Ponteceso y Ferrol en la provincia coruñesa. La mayor parte del sector estaba conformado por pequeñas empresas dotadas de tecnología muy elemental, salvo alguna excepción.[54] En la segunda parte del libro estudiaremos algunas de estas ellas, como Cervigón, Industrias Núñez y Rubira y García Cambón, el precedente de la actual Financiera Maderera SA.



Antiguas instalaciones de la maderera Rubira y García Cambón, en Portanxil, el precedente de la actual FINSA (Fotografía de Miguel Caamaño Anido)

El cuarto de los sectores en regresión desde comienzos del siglo XX lo constituía la minería. No disponía Galicia de abundancia de los metales básicos (hierro, cobre y plomo) que posibilitaron la explosión minera española del siglo XIX, por lo que se había mantenido el tradicional laboreo de metales, vinculado a la economía campesina. Sin embargo, hacia los

[54] Nadal y Carmona (2005), pp. 166-171.

años 80 del siglo XIX, el incremento de los precios internacionales del estaño y la apertura del ferrocarril entre Madrid y Vigo impulsaron los registros de minas y la explotación posterior en la provincia de Ourense. En esta época destacó la sociedad San Finx Tin Mines, domiciliada en Londres. Durante el primer tercio del siglo XX, el protagonista resultó el hierro del norte de la provincia de Lugo, un hierro fosfórico, lo que le había preservado de la explotación anterior mediante el procedimiento Bessemer. Sin embargo, desde fines del siglo XIX se había difundido la tecnología Thomas, que eliminaba el fósforo. De ese modo, entre algunas otras, se crearon dos compañías de importancia, la Minera de Vilaodrid, próxima a A Ponte Nova e impulsora del ferrocarril hasta el puerto de Ribadeo, y las minas de la Silvarrosa, cercanas a Viveiro y gestionadas inicialmente por empresarios alemanes y después de la I Guerra Mundial por el hombre de negocios vasco, Horacio Echevarrieta.[55] No obstante, la minería se convirtió conforme avanzaba el siglo XX en una actividad paulatinamente marginal, si exceptuamos el wolframio, que aún mantuvo dos momentos de éxito coincidentes con la II Guerra mundial y la guerra de Corea (tal y como se analiza en la segunda parte del libro en el capítulo dedicado al grupo Pastor). Por el contrario, la actividad maderera y los curtidos supieron adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y convertirse en firmas modernas, como veremos en las páginas siguientes. En el empeño, muchas pequeñas sociedades desaparecieron para siempre al no poder efectuar los cambios que exigía el mercado.

Una recapitulación: las empresas coruñesas en el conjunto gallego, 1880-1935

A la altura de 1935, ¿cuál era la situación de la empresa provincial en el contexto regional? En una muestra realizada sobre las cincuenta mayores firmas de la comunidad —excluidas las entidades financieras— entre 1880 y 1935, destacan en primer lugar las de la construcción naval (que constituyen el 32,6% de los activos), la generación y distribución de electricidad (el 23,1), la fabricación de tabaco (el 9,2), el trasporte urbano (8,2), la minería (6,7) y la conserva de pescado (5,9). Medido en términos de número de sociedades, sobresalen en primer lugar las conserveras (8), las mineras (7), el transporte urbano (5), las eléctricas (4), las industrias madereras, el litografiado y la construcción naval (3 cada una) y la fabricación de tabaco (1). Si las agregamos en conceptos superiores, se evidencia el predominio del complejo marítimo, entendido como la suma de las actividades conserveras y sus encadenamientos productivos, que alcanzó el 40,1% de la muestra en términos de activos (el 28, evaluado por el nú-

[55] Nadal y Carmona (2005), pp. 201-207.

mero de empresas), seguido de cerca por el de la electricidad y el transporte urbano (31,3% de activos y el 18 de empresas) y por el resto a mucha distancia.[56]

Cuadro XI
Las mayores empresas de la provincia coruñesa hacia 1935, según sus principales parámetros (en miles de pesetas corrientes)

Razón social	Año fund.	Activos*	Capital	Recursos propios*	Facturación	Beneficios	Sede social	Actividad
Banco Pastor, SA	1925	381.224,3	17.000,0	25.000,0		2.376,0	A Coruña	Banca
S.E. Construcción Naval, SA	1908	130.000,0					Madrid	Construcción naval
S.G. Gallega de Electricidad, SA	1900	93.919,2	79.000,0	81.200,0	5.014,0	1.660,6	A Coruña	Generación de electricidad
Fab. Cor. de Gas y Electricidad, SA[1]	1918	43.142,0	23.078,8	34.793,8	2.431,4	1.195,2	A Coruña	Generación de electricidad
Compañía Arrendataria Tabacos, SA	1804	40.000,0					Madrid	Fabricación de tabacos
Banco de La Coruña	1917	39.168,0	20.000,0	8.588,0		6.052	A Coruña	Banca
Hijos de Simeón García, SRC	1867	21.378,0	10.000,0	10.035,2		390,0	Santiago	Banca y comercio de tejidos
Tranvías de la Coruña, SA	1901	12.000,0					A Coruña	Transporte de viajeros
Industrias Núñez, SL	1930	11.831,0	700,0			6,1	Betanzos	Holding industrial
Hijos de Simeón García y Cia, SRC	1918	9.607,4	1.750,0	1.772,1		25,3	Santiago	Banca y comercio de tejidos
Hidroeléctrica del Pindo, SA[2]	1903	9.514,4	1.200,0	6.343,0	364,0	301,1	Cee	Generación de electricidad
Aguas de La Coruña, SA[1]	1903	8.224,8	2.500,0	7.621,5		394,4	A Coruña	Suministro de aguas
Castromil, SA[3]	1918	7.297,9	4.310,0	6.915,0	710,4	-128,6	Santiago	Transporte de viajeros
Electra Industrial Coruñesa, SA[1]	1932	6.496,6	2.500,0	5.481,0			A Coruña	Generación de electricidad
Hijos de Simeón García y Cia, SRC	1884	5.373,0	2.000,0	2.000,0		51,9	A Coruña	Comercio de tejidos
Olegario Campos, SL	1927	4.272,8	2.001,0	2.162,4	220,8	-59,8	Santiago	Auxiliar del automóvil
Hullas del Coto Cortés[3]	1919	4.234,3	1.000,0	1.150,0			A Coruña	Minera
Torres y Sáez, SRC	1926	3.771,4	500,0		364,3	25,7	A Coruña	Distribución de hierros, ferretería
Narciso Obanza	c.1850	3.643,2	617,3	662,6		-30,5	A Coruña	Banca
Tranvías de Ferrol, SA[2]	1922	3.210,6	1.565,3	3.065,3	1.300,0		Ferrol	Transporte de viajeros
La Primera Coruñesa, SA	1872	3.018,7	1.500,0	1.600,7		16,5	A Coruña	Producción textil
Hotel Compostela	1926	3.000,0					Santiago	Hostelería
Hilados y Tejidos de Vilasantar, SA	1934	2.562,4	1.500,0	2.036,3		102,2	A Coruña	Producción textil
Iria, SA	1929	2.516,4	1.100,0		147,9	-962	Padrón	Fabricación de lámparas
Hijos de E. Cervigón, SRC	1909	2.199,4	501,0				A Coruña	Aserradero y fábrica de muebles
Caleras de Valdeorras	1926	2.000,0					A Coruña	Material de construcción
Soc. Coruñesa de Urbanización, SA	1921	1.905,3	1.000,0			-117,6	A Coruña	Promoción inmobiliaria
Banca Etcheverría, SRC[2]	1717	1.905,0	322,0				Betanzos	Banca
La Artística-S Pumariega, SRC[1]	1890	1.653,9	1.250,0	1.374,8	164,0	89,7	A Coruña	Estampación, envases metálicos
La Parisiana (Hotel Atlántico)	1923	1.600,0					A Coruña	Hostelería
José María Rivera (Estrella Galicia)	1906	1.520,0			1.100,0	420,0	A Coruña	Fabricación de cerveza y hielo
Rivas Hermanos	1890	1.500,0					Santiago	Comercio mayorista
Compañía Frigorífica, SA[1]	1919	1.284,6	700,0	751,1	157,2	108,4	A Coruña	Fabricación de hielo
Sobrinos de J. Pastor, SL	1925	1.101,4	150,0			-1.365,2	A Coruña	Naviera
Fernández y Torres, SRC	1897	1.034,3	525,0		208,0	20,0	A Coruña	Distribución de hierros, ferretería
Pardo y Cia (La América), SRC	1864	891,5	500,0	500,0		-45,6	Pontedeume	Fabricación de cueros
Rubine e Hijos, SL	1840	886,9	720,0	720,3		28,2	A Coruña	Fabricación de chocolate
Hispania, SL	1934	426,0	200,0		54,5	24,8	Ferrol	Fabricación de lápices
Talleres Solórzano, SRC	1864	239,2	146,9	162,6		11,0	A Coruña	Fundición de metales
Miguel Muñoz Ortiz, SRC[1]	1883	196,1	194,8	194,8		-7,0	A Coruña	Fundición de metales
Hijos de A. Núñez, SRC	1930	166,4	337,4	220,2	166,4	25,4	Betanzos	Banca
F. Miranda y Cia, SL	1872	128,3	120,0	120,0		2,6	A Coruña	Producción textil

(*) Los activos y los recursos propios de las sociedades financieras mantienen un comportamiento distinto al de las entidades industriales. En el primer caso, están sobredimensionados respecto a las empresas industriales, mientras que en el segundo aparecen disminuidos a la baja. ([1]) 1934; ([2]) 1933; ([3]) 1931. Fuentes: ARG, Delegación de Hacienda de A Coruña, Utilidades, sig. 683, 691, 692, 767, 768, 769, 771, 775, 779, 780, 781, 782, 784, 826, 1738, 1741, 1787, 1790, 1791, 1792, 1804, 1814, 1950 (años 1930-1932, 1935, 1950); RMC, libro 2º, sección 3, hoja 14, inscripción 7ª, fol.1; libro 22, hoja 640, inscripción 3ª, fol. 132; libro 27 ff, hoja 349 81 y ss, inscripción 6ª; libro 32, hoja 904, inscripción 1ª, fol. 116; libro 33, hoja 926, inscripción 1ª, fol. 163; libro 33, hoja 926, inscripción 1ª, fol. 163; libro 33, hoja 924, inscripción 1ª, fol. 149; libro 34, hoja 941, inscripción 1ª, fol. 199v.; libro 95, tomo 177, sección 1, hoja 175, inscripción 20ª, fol. 19; tomo 103, libro 10, sección 3ª de sociedades, hoja 107, inscripción 6ª, fols. 153v-156; García López (2003), p. 125; Carmona Badía (1998) y Carmona Badía y Alonso Álvarez (2006). Elaboración propia.

[56] Carmona Badía (1998). Véase también Carmona Badía y Alonso Álvarez (2006), p. 295.

En este panorama regional, la provincia coruñesa mantuvo un comportamiento singular, como puede apreciarse en el cuadro XI. En primer lugar, sorprende que la provincia se desvíe de la pauta de inversión regional. Aquí predomina la banca (51,4% de los activos), las firmas de generación y distribución de electricidad (17,5), muy vinculadas a las financieras, y los servicios públicos (3,5), lo que supone casi las tres cuartas partes del conjunto. En segundo término, aparece el textil, representado por tres empresas significativas, la hostelería y las fundiciones metálicas. El complejo marítimo, por el contrario, que resultaba fundamental en el conjunto de Galicia, apenas aparece reflejado y lo hace de forma indirecta a través de los encadenamientos del hielo y de las fábricas de envases de hojalata, dos *inputs* que abastecían a las conserveras. En segundo lugar, la inversión parece concentrada en la capital de la provincia, aunque no de manera arrolladora: de las 42 entidades de la muestra, casi el 62% estaban ubicadas en la ciudad herculina (el 71,6 en términos de activos), un tercio en la provincia y el resto en Madrid. En tercer lugar, se ha de destacar que, salvo en la banca —y no en toda—, las eléctricas y los servicios públicos, predominaban aún formas arcaicas de empresa, las sociedades regulares colectivas. Las anónimas, como estructuras societarias modernas, resultaban aún minoritarias. Y finalmente habría que subrayar ya la presencia de la corporación pública (2 empresas que suponían el 19,5% de los activos), que en los años 70 y 80 conformarían un grupo relevante.

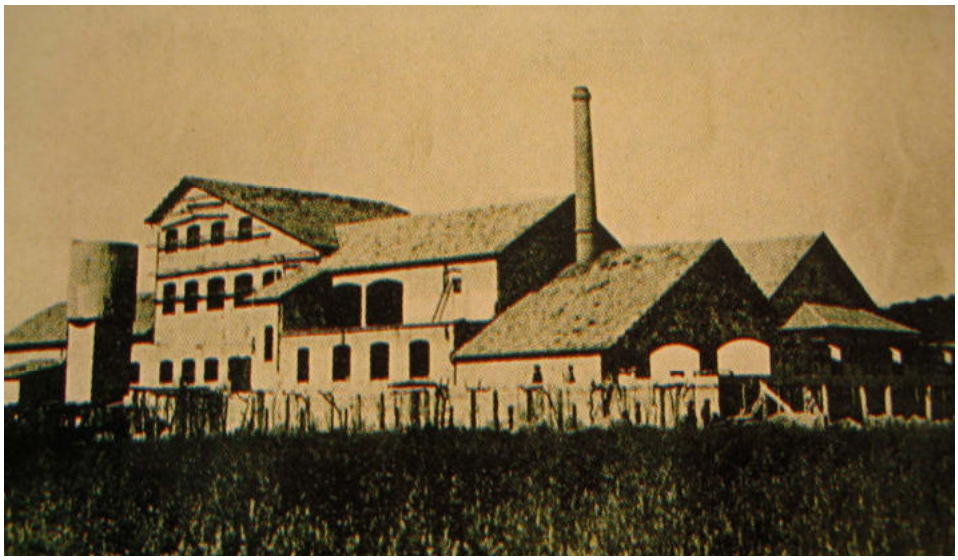
En conjunto, a la altura de los años 30, la gran firma provincial estaba constituida por la banca mixta regional (Bancos Pastor y La Coruña), por los únicos activos de inversión pública existentes en la región (astilleros militares y fabricación de tabaco), por la presencia de las eléctricas vinculadas a los bancos, las grandes sociedades textiles (entre las que destacaban Hilados y Tejidos de Vilasantar y La Primera Coruñesa) y la hostelería (La Parisiana y el Hotel Compostela). Si a ello añadimos las innovaciones en el transporte, tendremos confirmado un modelo de inversión en el que predominaban las actividades urbanas, frente al del conjunto regional, donde mantuvo una fuerte presencia el complejo marítimo.

Guerra civil y posguerra, 1936-1952

Galicia se adscribió ya en los comienzos de la guerra en el bando franquista. Desde el punto de vista económico, resultó beneficiada por la ruptura de la unidad del mercado español, una de las primeras consecuencias del conflicto, junto con la fractura de la unidad monetaria. La razón deriva de su revalorización como productora de alimentos, pero sobre todo por la de sus

industrias ante la débil posición que ocupaba el conjunto de la España franquista, dado que el grueso de la capacidad industrial del país había quedado en manos de los republicanos.[57]

Las empresas de Galicia se beneficiaron por dos vías de las oportunidades que les brindaba la guerra. Por un lado, porque potenciaron e incrementaron el tejido empresarial existente. No hay más que asomarse a los archivos de la Hacienda pública durante los cuatro ejercicios afectados por las hostilidades, para comprobar cómo aumentó en relación con los años anteriores a la contienda el número y también la facturación de las compañías que liquidaban puntualmente sus obligaciones fiscales. La fabricación de productos que substituían a los que antes se adquirían en un mercado ahora fiel a la República constituyó la segunda vía por la que las corporaciones se vieron beneficiadas.[58] La pérdida de los mercados que se ubicaban en la otra España se vio a todas luces compensada por un nuevo cliente, el Ejército franquista, y por la demanda que éste generaba conforme ocupaba nuevos territorios.



Matadero de O Porriño, en una fotografía de los años 30. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

La producción de alimentos y la industria agroalimentaria, la de la confección y el cuero, la de los productos propiamente militares y el transporte constituyeron cuatro de los sectores donde se crearon nuevas empresas y creció la facturación de las existentes. Si descendemos al detalle, el primer afectado resultó el de la alimentación, tanto en su modalidad de la venta directa de alimentos, como en la distribución de derivados de la agroindustria. No significa una casualidad que durante los años de la guerra aparezcan en los archivos firmas de nombre

[57] Nadal y Carmona (2005), p. 241.
[58] Nadal y Carmona (2005), p. 249.

tan expresivo como Central Huevera SL, en Santiago, o la Unión Patatera, Exportadores de la Provincia de La Coruña SL, algo insólito porque constituían actividades desplegadas en los años 30 por vendedores ambulantes que raramente distribuían fuera de los mercados locales. Operaban por el procedimiento tradicional del tratante, que recogía por aldeas y parroquias el producto doméstico, que luego se centralizaba y expedía hacia los frentes.

Con todo, mucho más significativa resultó la transformación industrial o semindustrial de los alimentos. En la época se impulsaron algunos mataderos, entre otros el de O Porriño (Industrias Pecuarias Gallegas), adquirido por los hermanos Fernández —los que más adelante crearían Zeltia y Pescanova— y, sobre todo, alcanzaron su momento de mayor dimensión las empresas relacionadas con la conserva de alimentos, en especial el pescado, pero también la carne. A la demanda militar hay que añadir la recuperación del mercado exterior para la conserva de pescado, en crisis desde la depresión de los años 30, por la reanudación de las exportaciones a Alemania, tanto en el periodo prebélico como durante la II Guerra mundial.[59]



Publicidad de cervezas A Barxa, la competencia de Hijos de Rivera en Galicia y propiedad de Cervezas de Santander en una imagen de los años 30

La producción de cerveza, con dos fábricas en Galicia, Hijos de Rivera en A Coruña y A Barxa en Vigo, fue otra de las actividades cuyo consumo se disparó durante la contienda. Aunque desconocemos el comportamiento de la fábrica olívica, propiedad de Cervezas de Santander, la de Hijos de Rivera experimentó un crecimiento significativo, como veremos en la segunda parte del libro, sobre todo en 1937. Su facturación y beneficios obtuvieron también un fuerte impulso.[60]

[59] Nadal y Carmona (2005), pp. 245-246.
[60] Véase Villares y Alonso Álvarez (2006).

Otro de los productos, cuya venta creció de manera significativa durante la contienda fue el tabaco, a partir de la única fábrica que había quedado en manos de los alzados en los primeros años de la guerra, la de A Palloza. Un estudio realizado por las sociedades tabaqueras norteamericanas durante I Guerra mundial elevaba su consumo entre un 60 y un 70% en los frentes de batalla, mientras que en retaguardia lo hacía entre un 15 y un 20.[61] No cabe duda que el estrés derivado de la inseguridad e incertidumbre que generaba el conflicto aumentó el consumo de todo tipo de estimulantes, entre ellos el tabaco, tanto en los frentes como en las retaguardias. La fábrica de tabacos de A Coruña estableció así un doble turno (diurno y nocturno) para abastecer la demanda que generaba el Ejército franquista, la población civil y las nuevas poblaciones que aquél ocupaba, lo que supuso también un aumento significativo del empleo. El producto final que salía de A Palloza consistía sobre todo en picaduras de muy baja calidad, frente al tradicional más elaborado constituido por cigarrillos y farias. La facturación creció durante la guerra, comparada con la del último año de normalidad.[62]



A Palloza en los años previos al conflicto civil (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

Las fábricas de curtidos y las de confección se vieron también afectadas por las oportunidades abiertas por la guerra, en especial la fabricación de calzado, correajes y uniformes militares. Muchas de las factorías y centros de producción quedaron ocupados por el Ejército franquista y otros simplemente intervenidos. Entre las factorías que sufrieron las consecuencias de la intervención destacaron PICUSA de Padrón, Etcheverría de Betanzos y *La América* de Pontedeume, propiedad esta última de la entidad Rodrigo Pardo y Cía, que nunca logró recuperar-

[61] Se trata de un estudio de 1918 publicado por el *War Industries* norteamericano, recogido por Comín y Martín Aceña (1999), p. 354.
[62] Alonso Álvarez (2001).

se desde entonces, como veremos en mayor detalle en la segunda parte del libro. Entre las empresas de la confección que se vieron potenciadas por la guerra sobresalieron la Primera Coruñesa e Hilados y Tejidos de Vilasantar —que analizaremos también por separado—, pero sobre todo la firma Regojo, de Redondela, que según Nadal y Carmona alcanzó a producir diariamente durante los años del conflicto unos 3 mil uniformes y 5 mil camisas, lo que la convertía en el mayor fabricante de España en su ramo.[63]

Sin embargo, el mayor desarrollo empresarial se produjo en las industrias de bienes de producción, que en Galicia como vimos estaban muy vinculados al complejo marítimo: astilleros y construcciones metálicas. Los activos que mantenía en Ferrol la Sociedad Española de Construcción Naval, una entidad en la que participaba la británica Vickers, resultaron nacionalizados en los comienzos de la guerra, lo que proporcionó a Franco la posibilidad de contar con una Marina de guerra. En el éxito de la operación destacó el ingeniero y militar José María González-Llanos Caruncho (1899-1991), que años después sería director de Bazán, desde su creación en 1947, fundador de ASTANO y de FENYA, catedrático de la Escuela de Ingenieros Navales y presidente del puerto de Ferrol.[64] Las empresas de construcciones metálicas, sobre todo las de la ría de Vigo, pudieron reconvertir fácilmente su producción civil en militar y fabricar bombas de aviación, granadas de mortero, proyectiles, blindajes para camiones, ambulancias y todo tipo de material militar.[65] Pero quizás en este capítulo, lo más significativo haya sido el traslado de los activos de la fábrica de armas de Oviedo hasta A Coruña, en 1937, lo que permitió a Franco disponer de abundante cartuchería y armas cortas, de las que estaba desprovisto porque las fábricas existentes —Trubia, Oviedo, Granada y Murcia— habían permanecido leales a la legalidad republicana.[66]

Existe otro tipo de firmas surgidas durante la guerra que aprovecharon las nuevas oportunidades mediante la substitución de *inputs* o productos que se adquirían en territorios adscritos al régimen republicano. La más significativa fue la de Manuel Álvarez e Hijos, que se transformó en fábrica de vidrio y especializó en envases y botellería que distribuía a la Sanidad militar, y que tras la guerra ampliaría el negocio a la producción de porcelana.[67]

En suma, la guerra había resultado favorable para la economía y las empresas del país, que enviaban sus productos al frente, a las ciudades conquistadas por las tropas de Franco y, finalmente, a Alemania, que se convirtió en estos años en su principal cliente exterior y el único

[63] Nadal y Carmona (2005), p. 247.
[64] González-Llanos (2007).
[65] Nadal y Carmona (2005), p. 244.
[66] Véanse Pereira Martínez (1998) y Alonso Álvarez (2000), pp. 240-243.
[67] Nadal y Carmona (2005), p. 248.

en la práctica que le proporcionaba divisas. La contienda, así, había creado grandes oportunidades de negocio para los tratantes, para los conserveros, para los armadores de pesca, para los metalúrgicos y para los constructores navales, que dirigían gran parte de su producción hacia un mercado cautivo que apenas exigía innovación. En la época crecieron significativamente el número y el tamaño de estas firmas —algo que la posguerra se encargaría de volver a su lugar—, y también algunas de las principales fortunas del país. Pero la guerra civil se prolongó *sólo* por tres años. A partir de 1940, emergería un nuevo tipo de problemas.

En efecto, la llegada de la posguerra provocaría una grave distorsión en la economía de Galicia, como en general en la del resto del Estado. Se produjo una caída dramática de la renta per cápita y por ello del consumo y la inversión, algo que sólo puede explicarse por la intensa intervención del Estado en la actividad económica. Desapareció en gran medida el comercio exterior, sobre todo tras la derrota de Alemania e Italia, por las dificultades para reunir divisas y se produjo además un rígido control sobre los precios y una regulación sobre el conjunto de la economía que estuvo en la base de la aparición de un mercado informal —el estraperlo—, subyacente al oficial. La política económica intervencionista y fuertemente nacionalista aplicada en la posguerra afectó al proceso de modernización del sector agropecuario, que quedó frenado, y al complejo marítimo con un desenlace ambivalente: por un lado, favoreció el desarrollo de las empresas pesqueras, los astilleros y las eléctricas y, por otro, resultó negativa para las conserveras y las madereras que se habían visto anteriormente beneficiadas por la guerra y ahora perjudicadas por las políticas de *cupos*.[68]

Los armadores pudieron aprovechar las ayudas del Estado a través del *crédito naval* y construir buques mayores y capaces de alcanzar nuevos caladeros (Terranova), De este modo, se crearon sociedades de capital autóctono, como las coruñesas Pesquerías Españolas de Bacalao (PEBSA) y COPIBA, o foráneo (PYSBE). La construcción naval resultó, por su parte, la gran beneficiada de esta política de apoyo que permitió un sólido desarrollo de firmas de gran tradición como Barreras y Vulcano, en Vigo, y la creación de un nuevo astillero en la ría de Ferrol, ASTANO. Y por lo que respecta a las eléctricas, la creciente demanda de energía y el apoyo del Estado a la potenciación de los recursos naturales permitieron que durante la posguerra se ejecutase la explotación de las cuencas del Miño y del Sil, un proceso protagonizado no por las empresas existentes (General Gallega de Electricidad y Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad), sino por otras de nueva planta. La primera de ellas, FENOSA, se creó en 1943 por el mayor accionista de las anteriores, el Banco Pastor, y de iniciarse como simple distribuidora

[68] Nadal y Carmona (2005).

de electricidad de las otras, acabó por absorberlas en los años 50. Junto a FENOSA, surgieron firmas de capital procedente de otras regiones españolas. Hidroeléctrica de Moncabril había sido creada en 1946 y absorbida por el INI en 1951 y Saltos del Sil estaba vinculada a varias sociedades leonesas y a los bancos Central, Santander y Pastor. La actuación de las entidades eléctricas en Galicia permitió un crecimiento de la oferta de energía que pasó del 6% de la producción española en los años 30 a un 12 en 1960. Según Nadal y Carmona, pese a la desventaja que supuso para Galicia la asunción de los costes sociales y ambientales de la expansión de las eléctricas, no resultó desdeñable el beneficio que aportaron también a la comunidad la instalación o ampliación de empresas intensivas en energía, atraídas por la abundancia de electricidad, como ENCASO, la firma que impulsaría en 1959 la fábrica de abonos de As Pontes, CEDIE (1950), GENOSA (1961) y Aluminios de Galicia (1962),[69] a las que habría que añadir la propia EMESA, escriturada en 1958, de la que hablaremos por extenso en la segunda parte del libro.



Salto de As Conchas (Ourense), inaugurado en 1949, la primera gran obra de FENOSA, en una fotografía de los años 60

En la otra cara de la moneda se situaron las madereras y conserveras. Las primeras quedaron afectadas por la caída de los precios, debido a la política de repoblación forestal, que había estimulado el crecimiento de las empresas. Las conserveras, cuya importancia en el conjunto de la economía resultaba muy significativa, perdieron por un lado el mercado exterior por la

[69] Nadal y Carmona (2005).

sobrevaloración de la peseta, al tiempo que sufrieron las dificultades para importar hoja de lata al no disponer de divisas, mientras que por otro se vieron afectadas por la intervención de los precios. Todos esos factores frenaron los procesos de integración horizontal y vertical que se habían producido en los años 20 y 30.

Por lo que respecta a la banca, poco sabemos de ella durante la posguerra, salvo la consolidación de los grandes grupos, especialmente el Pastor, que impulsó el desarrollo de importantes experiencias industriales, como FENOSA, ASTANO, EMESA, CEDIE, PEBSA Y CEPICSA, esta última comprada a sus propietarios madrileños a principios de los cuarenta, especializada en producción y distribución cinematográfica y, finalmente, convertida en sociedad de cartera del grupo y de la que también hablaremos en la segunda parte del libro. Se trataba de una estrategia que habría de proporcionar beneficios en la época del desarrollo. Pero los años de la posguerra resultaron también los del desembarco de la gran banca española —antes de la guerra, estaban ya instaladas sucursales del Bilbao, Vizcaya y Central— que creció a expensas de las casas de banca locales, a muchas de las cuales había afectado la posguerra o, simplemente, había condicionado la desaparición física de sus propietarios. En esta época se sitúa la desaparición, entre otras, de la Banca Núñez de Betanzos y de la coruñesa Narciso Obanza, de las que hablaremos en la segunda parte del libro. Con todo, hemos de esperar investigaciones de mayor especialización para obtener una visión general del comportamiento de la banca en los años de posguerra.



Sede de la Banca Núñez de Betanzos

Si este es el panorama que nos proporciona una perspectiva microeconómica, ¿cuál será entonces la visión que nos ofrece el análisis de las grandes sociedades? Entre las 50 mayores

empresas regionales, seleccionadas en función del tamaño de sus activos, destacaron sobre todo las eléctricas (48,8%) y las de construcción naval (25,3%). Si les agregamos las pesqueras, entre los tres grupos suman algo más del 70% de las grandes firmas gallegas. Las conserveras aumentaron su número, pero descendió su participación en términos de activos, mientras que las madereras se redujeron a su mínima expresión y las mineras desaparecieron por el fin de la guerra mundial.[70] Se observa, así, que las grandes cifras corroboran lo anterior. Veamos ahora el comportamiento de la empresa coruñesa.

Según el cuadro XII, hemos de destacar en primer lugar la gran presencia de la banca, que en el estudio efectuado para el conjunto de Galicia no está contabilizada. Las financieras lo dominaban todo. Sólo una de ellas (el Pastor), resultaba 4,5 veces superior en tamaño a la segunda gran firma provincial, Bazán. El sector financiero agrupaba a cinco entidades entre las que figuraban, además de la señalada, el Banco de La Coruña y tres casas de banca, Hijos de Simeón de Santiago y Etcheverría y Núñez de Betanzos. Le sigue en importancia la construcción naval (Bazán y Astano) y las eléctricas (FENOSA, que ya había superado a la Gallega de Electricidad, e Hidroeléctrica del Pindo). A continuación aparece el complejo marítimo —que en la provincia resultaba mucho menor que en el conjunto—, representado por tres firmas pesqueras, una conservera y otra de litografiado y fabricación de envases de hojalata (La Artística). Las industrias relacionadas con la construcción inmobiliaria mantenían un peso específico (4) al igual que las metalúrgicas (4) y en menor medida las madereras (entre las que ya asomaba FINSA, más como promesa que como realidad). El resto se encontraba muy diversificado, especialmente entre las empresas de menor tamaño.

Hay que subrayar también la escala de las sociedades. Sólo existía una firma con activos superiores a los 1.000 millones (el Pastor), la mayor de todas y cuyos recursos superaban a las del resto de la muestra. Entre los 1.000 y los 100 millones figuran ocho entidades (Bazán, FENOSA, Gallega de Electricidad, Industrias Gallegas, Cepicsa, el Banco de La Coruña y PEBSA), en las que predominaba la construcción naval, la generación de electricidad y la pesca y de las que una parte significativa pertenecían al grupo Pastor. Entre los 100 y los 10 millones aparecían ya 22 sociedades muy diversificadas en su objeto social: pesca, construcción inmobiliaria, electricidad, casas de banca, química, tabaco, transporte de viajeros, navieras, distribución de tejidos, cerveceras, metalúrgicas, tenerías, etc. Esa misma diversificación se presentaba también entre las situadas en la parte baja de la tabla, la que se extiende entre unos activos que van de los 10 millones de pesetas al millón.

[70] Carmona Badía (1998).

Cuadro XII. Las mayores empresas de la provincia coruñesa hacia 1950, según sus principales parámetros (en miles de pesetas corrientes)

Razón social	*Año fund.*	*Activos**	*Capital*	*Recursos propios**	*Facturación*	*Beneficios*	*Sede social*	*Actividad*
Banco Pastor, SA	1925	3.668.618	100.000	n/d		20.612,9	A Coruña	Banca
E.N. Bazán, SA	1908	800.000	n/d	n/d	n/d	n/d	Madrid	Construcción naval
FENOSA	1943	600.000	n/d	n/d	n/d	n/d	A Coruña	Generación de electricidad
S.G. Gallega de Electricidad, SA	1900	400.000	n/d	n/d	n/d	n/d	A Coruña	Generación de electricidad
Industrias Gallegas, SA	1933	350.000	25.000	n/d	14.730,0	3.151,0	A Coruña	Holding industrial
CEPICSA	1939	264.900	6.000	n/d	n/d	n/d	A Coruña	Distr. cinematográfica y cartera
Banco de La Coruña, SA	1917	131.322	20.000	n/d		6.025,0	A Coruña	Banca
PEBSA	1938	100.000	n/d	n/d	n/d	n/d	Madrid	Pesca
ASTANO, SA	1941	96.164	20.000	n/d	n/d	n/d	Ferrol	Construcción naval
COPIBA	1940	70.000	n/d	n/d	n/d	n/d	Madrid	Pesca
Caleras de Valedoras, SA	1926	66.858	5.000	5.000	3.495,0	285,0	A Coruña	Material de construcción
Industrias Núñez, SL	1930	48.983	700	832,9	n/d	19,8	Betanzos	Holding industrial
Hidroeléctrica del Pindo SA	1903	47.000	n/d	n/d	n/d	n/d	Cee	Generación de electricidad
Hijos de Simeón García, SRC	1918	44.271	3.200	3.631,5	n/d	204,7	Santiago	Banca y comercio de tejidos
Tabacalera, SA	1945	42.000	n/d	n/d	n/d	n/d	Madrid	Fabricación de tabaco
Cros, SA	1931	40.000	n/d	n/d	n/d	n/d	Barcelona	Química
José González Chas	n/d	35.000	n/d	n/d	n/d	n/d	A Coruña	Hostelería, Juguetes y lácteos
Tranvías de la Coruña, SA	1901	30.000	20.000	24.200,0	n/d	2.004,1	A Coruña	Transporte de viajeros
Sobrinos de J. Pastor, SL	1925	25.566	1.000	n/d		242,7	A Coruña	Naviera y cartera
Hijos de Simeón García y Cia, SRC	1867	25.074	2.200	2.460,5	n/d	178,1	Santiago	Banca y comercio de tejidos
Rodolfo Lama Construcciones, SA	1937	20.007	10.000	10.000,0	1946,3	8,5	A Coruña	Construcción Inmobiliaria
Hijos de Rivera (Estrella Galicia), SL	1906	20.000	n/d	n/d	4.750,0	900,0	A Coruña	Fabricación de cerveza y hielo
Torres y Sáez, SRC[1]	1926	16.620	1.500	2.600,5	1.498,1	194,1	A Coruña	Distribución de hierros y ferretería
Aguas de La Coruña, SA[2]	1903	15.000	n/d	n/d	n/d	n/d	A Coruña	Suministro de aguas
Hijos de Simeón García y Cia, SRC	1884	13.793	3.200	3.531,7	n/d	204,7	A Coruña	Comercio de tejidos
Trolebuses Coruña-Carballo, SA	1942	13.536	8.000	8.000,0	717,4	311,1	A Coruña	Transporte de viajeros
Inmobiliaria Gallega, SA	1946	13.398	10.000	10.000,0	415,3	335,3	Santiago	Construcción inmobiliaria
FINSA	1946	12.562	5.100	5.300	1.800	121	Santiago	Producción tablero
PICUSA	1941	12.393	5.500	8.400,0	8.885,0	59,7	Padrón	Fabricación de cueros
Herrero Hermanos	1931	12.000	n/d	n/d	n/d	n/d	A Coruña	Conservas de pescado
Aleaciones Especiales, SA	1944	12.000	n/d	n/d	n/d	n/d	A Coruña	Metalurgia
Iria, SA	1929	11.508	5.000	5.001,9	463,5	n/d	Padrón	Fabricación de lámparas
Banca Etcheverría	1717	9.925	500	n/d		24,3	Betanzos	Banca
Seguros Galicia, SA	1945	9.841	5.000	5.151,3	10.636,1	468,8	A Coruña	Seguros
La Primera Coruñesa, SA	1872	9.821	3.000	n/d	n/d	70,0	A Coruña	Producción textil
Hispania SL	1934	9.433	5.000	n/d	355,0	128,7	Ferrol	Fabricación de lápices
Castromil SA[2]	1918	8.319	2.500	7.252,0	1.533,5	528,9	Santiago	Transporte de viajeros
Compañía Frigorífica SA[2]	1919	7.684	5.000	6.600,0	2.604,2	356,6	A Coruña	Fabricación de hielo
Fernández y Torres, SRC	1897	4.022	525	719,0	894,9	37,1	A Coruña	Distribución de hierros y ferretería
Hilados y Tejidos de Vilasantar, SA	1934	4.006	1.500	2.541,1	n/d	-4,8	A Coruña	Producción textil
Tranvías de Ferrol, SA	1922	3.668	1.900	2.652,0	213,7	98,0	Ferrol	Transporte de viajeros
Industrial Maderera[1]	1930	3.620	1.605	n/d	n/d	n/d	Betanzos	Maderera
La Artística-S Pumariega, SRC	1890	3.122	1.250	2.250,0	836,9	451,0	A Coruña	Estampación y envases metálicos
Mardomingo	1947	1.771	500	500,0	1.571,0	-210,0	A Coruña	Pesca
Industrias Varias, SL	1942	1.190	700	729,1	n/d	10,5	A Coruña	Pesca
Soc. Coruñesa de Urbanización,SA	1921	996	500	610,5	n/d	245,4	A Coruña	Promoción inmobiliaria
Rubine e Hijos, SL	1840	664	372	383,6	n/d	18,6	A Coruña	Fabricación de chocolate
Pardo y Cia (La América),SL	1864	637	500	515,5	n/d	11,2	Pontedeume	Fabricación de cueros
Hijos de A. Núñez, SRC	1930	570	337	1731,6		116,2	Betanzos	Banca
Talleres Solórzano, SL	1864	569	330	340,7	n/d	24,0	A Coruña	Fundición de metales
F. Miranda y Cia, SL	1872	365	230	257,7	n/d	-28,5	A Coruña	Producción textil
Miguel Muñoz Ortiz	1883	256	168	n/d	n/d	20,8	A Coruña	Fundición de metales

(*) Los activos y los recursos propios de las sociedades financieras mantienen un comportamiento distinto al de las entidades industriales. En el primer caso, están sobredimensionados respecto a las empresas industriales, mientras que en el segundo aparecen disminuidos a la baja. ([1]) 1949; ([2]) 1951; Fuentes: RMC, libro 27, fols 81 y ss, inscripción 6ª; ARG, Hacienda, varios legajos. RMC, libro 33, hoja 924, inscripción 1ª, fol. 149; RMC, libro 34, hoja 941, inscripción 1ª, fol. 199v.; RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 1ª, fol. 163; RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 1ª, fol. 163;RMC, libro 32, hoja 904, inscripción 1ª, fol. 116.;RMC, libro 2º, sección 3, hoja 14, inscripción 7ª, fol.1; RMC, libro 22, hoja 640, inscripción 3ª, fol. 132; RMC, libro 95, tomo 177, sección 1, hoja 175, inscripción 20ª, fol. 19;RMC, tomo 103, libro 10, sección 3ª de sociedades, hoja 107, inscripción 6ª, fols. 153v-156 ; Carmona Badía (1998)

Un nuevo aspecto a considerar guarda relación con la situación de la sede social. En este sentido, aumentaron ya las empresas localizadas en Madrid (4) y Barcelona (1), que en el primer caso constituían firmas de mayor tamaño (Bazán, PEBSA, COPIBA y Tabacalera). Sin embargo, el predominio resulta abrumador para la capital de la provincia, en donde se ubicaban 7 de las de mayor tamaño y 24 de la parte baja de la tabla, en total 31. El resto aportó una contribución menor, en la que sobresalen Santiago con 5 sociedades (las dos de Simeón, banca y tejidos, Inmobiliaria Gallega, FINSA y Castromil), Betanzos con 4 (3 del *holding* Núñez y la Banca Etcheverría), Ferrol con 3 (Astano, Tranvías y La Hispania) y Cee, Padrón y Pontedeume con una (Carburos, Iria y La América, respectivamente).

En el conjunto regional, podemos señalar que en las empresas coruñesas continuó el predominio de las actividades vinculadas al negocio bancario, a las inversiones realizadas por la Administración (Bazán y Tabacalera) y a las inversiones financieras, sobre todo en la generación y distribución de electricidad. Sin embargo, perdieron peso las actividades textiles y la hostelería. No obstante, aparecieron sectores emergentes, hasta entonces poco comunes en la comunidad.



Inserción publicitaria en revistas de los años 60 dirigida a emigrantes gallegos hacia Europa

La expansión de los 60

Los años sesenta se caracterizaron por una mayor apertura de la economía española al mercado internacional, lo que se tradujo en un crecimiento sin precedentes de la actividad empresarial. Fueron además los años de llegada de capital extranjero y divisas producidas por el tu-

rismo, pero también de la salida de nuestros emigrantes hacia Europa. Sin embargo, la expansión no resultó tan contundente para Galicia como para el conjunto español, ya que no se recuperó hasta los años 70 y 80 el tejido industrial perdido durante la autarquía: tal había sido el dinamismo experimentado durante el primer tercio del siglo XX.

Lo que puede acreditar de manera destacada las transformaciones de la larga década de los 60 es la *diversificación* del conjunto. Hasta el momento las firmas de relieve que movilizaron mayores recursos convergían en el complejo marítimo, la electricidad y la banca. Pero ahora asistimos al surgimiento de nuevas sociedades en sectores novedosos. En primer lugar, apreciamos con claridad el resurgir de la agroindustria.

Desde comienzos del siglo XX, la agricultura había experimentado una notable modernización en su estructura que se entiende mejor si retrocedemos unos años en el pasado reciente. Como vimos, hacia los años 40 del siglo XIX, la economía rural de Galicia había entrado en quiebra, entre otras razones, porque la más relevante de sus actividades de auxilio —la industria doméstica de los lienzos—, que completaba los ingresos insuficientes de la agricultura, se vio desplazada del mercado español primero por el algodón inglés y más tarde por el procedente de las fábricas de Cataluña. El resultado provocó, según Carmona, una lenta desarticulación de la economía campesina al desaparecer uno de los puntales en los que aquélla se apoyaba.[71] Empezó así el campo a perder población, un fenómeno que se hizo masivo en la emigración americana a partir de los años 80,[72] pero al tiempo y para los que se quedaron, de dolorosa reconducción de las actividades primarias (especialmente la ganadería y la pesca en fresco) hacia el mercado exterior y español. En éste último se habían producido ya mayores concentraciones urbanas, con el consiguiente crecimiento de la renta, y se disponía también de medios de comunicación, como el ferrocarril, que colocaba rápidamente el producto en los centros de consumo. En este contexto arrancaron las primeras sociedades en la agricultura, todavía muy informales, explotaciones aún familiares pero ya con destino al mercado, que en algunos casos adoptaron más adelante la forma de cooperativas y asociaciones que, en opinión de Lourenzo F. Prieto, supieron difundir las nuevas tecnologías agrarias entre la población campesina, como el arado de doble vertedera y las máquinas de majar —en este sentido resultó inestimable el trabajo de divulgación agronómica de la Granja Agrícola Experimental de A Coruña—, los cruces genéticos y la selección de razas (la famosa rubia gallega), la mejora en la alimentación animal, los avances en la higiene pecuaria, la introducción de fertili-

[71] Un resumen del proceso en Alonso Álvarez (2005).
[72] Vázquez González (2000).

zantes, la comercialización de las reses, los seguros ganaderos o el crédito agrario.[73] La Guerra civil interrumpió un interesante proceso de creación de entidades de mayor dimensión, como algún matadero, por lo que hay que esperar a los años 60 para la continuación del desarrollo agropecuario.



La Granja Agrícola de A Coruña, a comienzos de los años 30 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

Ahora, sin embargo, la pérdida de población agraria que supuso la emigración a Europa y a las ciudades industriales españolas brindaba una oportunidad histórica a la agricultura. Pero mientras que en el conjunto español esta oportunidad se tradujo en un aumento del tamaño de las parcelas cultivables y en la mecanización del campo, en Galicia no fue posible —tras el fracaso relativo del Plan de Concentración Parcelaria—, por lo que una vez más hubo de volcarse en la continuidad de la especialización ganadera, en donde el factor tierra no resultaba decisivo. Con todo, lo mayor innovación que se produjo en el complejo agroindustrial provino de su *orientación láctea*.[74] De este modo, se crearon las grandes centrales lecheras como LARSA, COMPLESA, Central Lechera de A Coruña, UTECO-Orense y, ya en el terreno de los insumos, se desarrolló el grupo Zeltia de Porriño.

La diversificación en el mundo empresarial alcanzó también al complejo marítimo. La ampliación de las aguas territoriales por parte de los países de tradición pesquera, que afectó de manera negativa a nuestros barcos, se compensó con la creación de una flota congeladora que

[73] Fernández Prieto (1992) y Fernández Prieto, ed. (2000).
[74] Carmona Badía (1996).

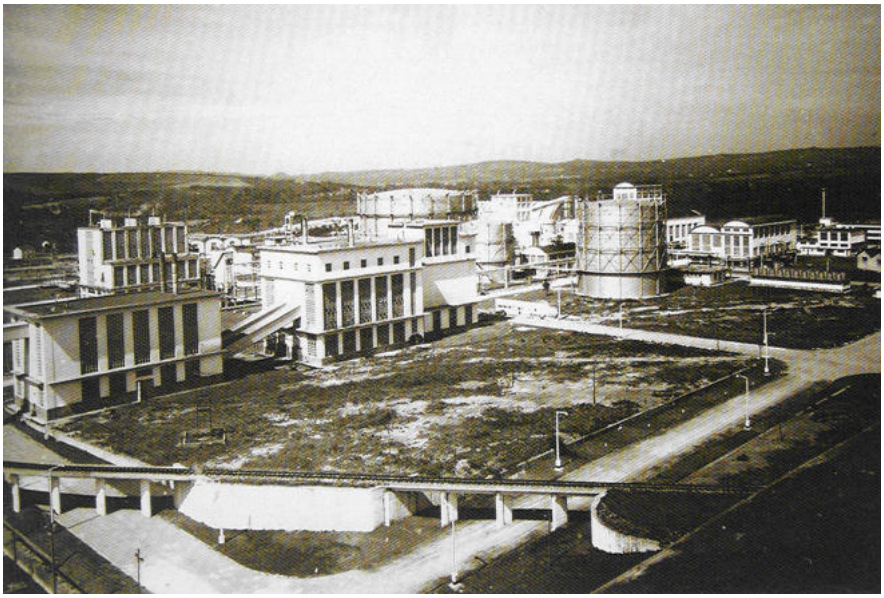
permitió ampliar la duración de las campañas. En este sentido, se ha de reseñar la aparición de Pescanova, la firma que constituiría en líder del sector. Todo ello condujo a la potenciación aún mayor de los astilleros, tanto privados como públicos, que ampliaron además su oferta hacia navíos de tamaño medio y petroleros. Por último, la diversificación asomó claramente en el crecimiento de las químicas (ENFERSA, Cooper-Zeltia) y en la aparición de industrias de nuevo cuño, como las de refinado de petróleo (Petroliber).



La refinería de Petroliber a comienzos de los años 60 (Cortesía del dr. Pedreira Mengotti)

Y si bien la característica más significativa de los 60 en el mundo de la economía se tradujo en la especialización industrial, en segundo lugar, los años 60 se caracterizaron en Galicia por el desembarco de industrias foráneas (españolas, algunas de ellas de titularidad estatal, y extranjeras) en actividades en donde no existían precedentes, como el automóvil (salvo la experiencia de los Dion Bouton de José Barro en Chavín, interrumpida en la posguerra), el químico pesado y el de metales no férreos. De ese modo, se establecieron, por ejemplo, empresas tan significadas como Citroën (Vigo), Petroliber y ALUGASA (A Coruña), Celulosas (Pontevedra) y ENDESA (As Pontes). En conjunto, A Coruña y su área de influencia atrajeron a un mayor número de firmas foráneas, especialmente públicas, a las que se han de sumar Tabacalera y desde 1960 Santa Bárbara. No obstante y suponer su instalación un innegable aporte a la economía del país, también es cierto que su irrupción obedece sobre todo a ventajas de tipo primario, como la abundancia de recursos naturales y una mano de obra y energía muy baratas, factores que apenas facilitaron la creación de empresas auxiliares (salvo el caso de Ci-

troën y el *clúster* de su entorno), con lo que hubiese significado de mayor formación de tejido *pyme* en unos sectores donde apenas existía.



Complejo de As Pontes en los años 60 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

Alguna de las sociedades que se introdujeron en la Galicia de los 60 era de titularidad pública, lo cual, según determinados analistas, habría significado que en cierto modo el Estado —a través del INI directamente o a partir de los Planes de Desarrollo de la década—, habría sido el impulsor de este proceso de modernización. Sin renunciar en parte a esta versión, no puede compartirse por completo, dado que muchas de las iniciativas que cristalizaron en los 60 se crearon con anterioridad a los Planes de Desarrollo (por ejemplo, Citroën, GENOSA, Aluminios, Petrolíber) y, en el caso de las firmas del INI, o quedaron intervenidas por fracaso de la gestión privada o buscaron únicamente esas ventajas primarias de las que hablábamos en otra parte. El papel del Estado, no obstante, resultó fundamental en términos de creación de empleo durante las décadas posteriores, a raíz de la crisis de los primeros 80, que disparó de manera brutal los costes de las empresas y las hizo perder competitividad.[75]

Las crisis de los 70 y los 80

La depresión de los 70 irrumpió con fuerza en España por nuestra mayor relación con la economía internacional. Según Luis Ángel Rojo, durante años gobernador del Banco de España,

[75] Carmona Badía (1996b).

la depresión derivó de una confluencia de factores, entre los que destacó, en primer lugar, el encarecimiento del precio de las materias primas, entre ellas el petróleo, con efectos inflacionistas y desequilibrios en las balanzas de los países consumidores.[76] En el conjunto del Estado resultó especialmente dura, por su gran dependencia respecto a las importaciones petrolíferas y determinadas materias primas, pero en Galicia su efecto no resultó tan inmediato por nuestra mayor autonomía energética y consumo de materias primas propias. La crisis modificó también el esquema de ventajas comparativas entre los países centrales y los del Sudeste asiático. En especial la siderurgia, la construcción naval, el textil, la confección y el calzado quedaron afectados ante la competencia de los países emergentes, que disponían de una mano de obra muy barata y un acceso fácil a la tecnología. Y aquí es donde resultó dañada de manera singular la empresa autóctona, sobre todo la del complejo marítimo a cuya cabeza figuraban los astilleros (lo que afectaría de pleno a las firmas coruñesas) y las conserveras (con implicaciones en la economía de la Galicia sur, en especial el entorno de la ría de Vigo).



Publicidad de ASTANO en los años 40. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

Influyó también en la expansión de la crisis el altísimo coste de la política defensiva y social norteamericana durante los 50 y los 60, que provocó efectos indeseados en forma de desequilibrios internos (presupuestos públicos) y exteriores (balanzas deficitarias). Dado el papel de locomotora única que desempeñaban los Estados Unidos en la economía internacional, sus propios desequilibrios se globalizaron, creándose una intensa inflación, una subida sin precedentes de los tipos y unas fluctuaciones del dólar tan graves que terminaron por provocar el desmoronamiento del orden institucional que representaba el sistema de Bretton Woods, crea-

[76] Rojo (2002)

do durante la II Guerra mundial. La reacción de los países europeos no llegó hasta comienzos de los 80 —en España algo más tarde, por los problemas derivados de la transición política del franquismo a la democracia— en forma de restricciones en la demanda para frenar la inflación y la sustitución de trabajo (factor con el que no se podía competir con los países asiáticos) por tecnología, para devolver la rentabilidad a las empresas más afectadas, o la reorientación de las no competitivas hacia otro tipo de actividades (reconversiones industriales).[77]

Cuadro XIII.
Intervención del INI en empresas ubicadas en Galicia, 1941-1976

Año	*Empresa*	*Año*	*Empresa*
1942	ENCASO	1971	ASTANO
1947	Bazán	1972	SODIGA
1951	FRIGSA	1972	ENFERSA/ENDESA
1951	Hidroeléctrica Moncabril	1975	COMPLESA
1953	Hostal de los Reyes Católicos	1976	Hijos de J. Barreras
1956	Celulosas de Pontevedra	1976	Grupo de Empresas Álvarez
1960	Santa Bárbara-Coruña		

Fuente: Carmona Badía (1996).

En Galicia, como vimos, la crisis tardó más en irrumpir (debido, como señalamos, a una menor dependencia energética y a un mayor uso de materias primas propias), pero cuando lo hizo descargó con toda crudeza al superponerse a los efectos que en el corto plazo había provocado la entrada de España en el mercado europeo. De este modo, en un breve periodo de tiempo coincidió la recesión en las actividades más tradicionales y maduras —el complejo marítimo y la agroindustria— con la de las diversificadas y aún sin consolidar. En palabras de Fuentes Quintana y en referencia a nuestra comunidad, «al menos en una primera fase, los costes de la entrada en la CE para el sector primario han resultado más altos que los beneficios que de ella se derivaron».[78] Y los costes de la integración, sumados a los de la depresión previa, supusieron la caída de la inversión de un 28,4 % a un 19 entre 1975 y 1985 (en función del PIB) y el aumento del desempleo que se desplazó para las mismas fechas de un 3,74 a un 20,75 % de la población activa. La pesca de altura, que actuaba como locomotora para las empresas pesqueras, conserveras y astilleros atravesó momentos de gran incertidumbre originados por las negociaciones con Europa. Por otra parte, se le impusieron a la agroindustria —que había optado por una orientación láctea—, unas cuotas de producción que no sirvieron para estimular al mercado sino para eludir la competencia con el europeo. Y por lo que

[77] *Ibídem*.
[78] Gómez y Martínez (1999), p. 22.

respecta a las nuevas industrias, que se habían desarrollado en su mayor parte al abrigo de la bonanza de los sesenta, la caída del mercado las indujo en gran parte a iniciar unos procesos —calificados de forma eufemística como de *reindustrialización*—, que obligaron al cierre de las firmas menos rentables o a la absorción por parte del INI de las de mayor tamaño para preservar el empleo (en el cuadro XIII pueden verse las primeras de estas absorciones). De este modo, durante los años que van de mediados de los setenta a la entrada en la Comunidad europea, la empresa pública creció en Galicia de manera significativa y arrastró pérdidas multimillonarias en sus balances, aunque también es cierto que logró frenar en parte las pérdidas en empleo.

Uno de los aspectos más dramáticos correspondió a aquellas sociedades que habían sido favorecidas por el régimen franquista, muchas de las cuales no pudieron soportar la libre competencia y se convirtieron en víctimas del mercado. La banca también resultó fuertemente dañada a su vez al sorprenderla la depresión con altas participaciones en valores industriales (directas y en cartera), muchas de cuyas empresas se mostraron afectadas. El caso del grupo Pastor se convirtió muy pronto en paradigma y sólo la compra por parte del Estado de sus astilleros (ASTANO) y, más adelante, la venta de FENOSA, SIDEGASA y EMESA, entre otras, salvaron al banco de la quiebra.



Una víctima de la crisis de los 70, PEBSA, en una fotografía de los 60 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

Cuadro XIV.
Las 50 mayores empresas no financieras de Galicia por facturación (millones de pts) y empleo en 1991

Empresa	*Sector*	*Domicilio social*	*Facturación*	*Plantilla*
Repsol Petróleo	Petróleo	Madrid	280.000	590
Citroen Hispania	Automoción	Vigo	230.000	7.500
Unión FENOSA	Electricidad	Madrid	115.000	2.709
Endesa	Electricidad	Madrid	110.000	2.850
INDITEX	Textil	Arteixo	75.000	2.880
El Corte Inglés	Grandes almacenes y cadenas	Madrid	50.000	2.725
Telefónica	Telecomunicaciones	Madrid	43.000	3.695
Aluminio Español	Metalurgia básica	Madrid	41.276	1.060
Campsa	Petróleo	Madrid	40.000	s.d.
Alcampo	Grandes almacenes y cadenas	Madrid	36.600	1.275
Cepsa	Petróleo	Madrid	35.000	s.d.
Pescanova	Pesca	Redondela	33.520	1.607
Coren	Agroalimentaria	Ourense	30.002	1.100
Transfesa	Transportes y aduanas	Madrid	29.163	s.d.
Alúmina Española	Metalurgia básica	Madrid	26.821	725
FINSA	Industrias de la madera	Santiago	23.566	1.648
Ford España	Comercialización automóvil	Madrid	23.000	s.d.
Larsa	Agroalimentaria	Vigo	22.000	900
Tabacalera	Fabricación tabaco	Madrid	22.000	520
Gadisa	Grandes almacenes y cadenas	Betanzos	21.758	32
Saprogal	Agroalimentaria	A Coruña	21.450	610
Iberduero	Electricidad	Madrid	20.000	280
Inespal-Coruña	Metalurgia básica	A Coruña	19.200	579
Fasa-Renault	Comercialización automóvil	Valladolid	17.112	s.d.
Grupo Campo	Materiales de construcción	Laracha	16.500	1.000
Vegonsa	Grandes almacenes y cadenas	Vigo	15.805	497
Bazán	Construcción naval	Madrid	15.000	4.500
Grupo Arnoya	Agroalimentaria	Ourense	15.000	450
IBM España	Informática	Madrid	15.000	100
Constructora San José	Construcción inmobiliaria	Pontevedra	14.576	905
General Motors	Comercialización automóvil	Madrid	14.000	s.d.
Joaquín Dávila y Cía	Transportes y aduanas	Vigo	14.000	161
Seat	Comercialización automóvil	Barcelona	14.000	s.d.
Supermercados Claudio	Grandes almacenes y cadenas	A Coruña	13.562	719
Lignitos de Meirama	Minería	A Coruña	13.545	450
Tafisa	Industrias de la madera	Pontevedra	12.791	281
Frigolouro	Agroalimentaria	Porriño	12.500	485
Cubiertas	Construcción inmobiliaria	Barcelona	12.400	959
Megasa	Metalurgia básica	Narón	11.633	300
Dragados	Construcción inmobiliaria	Madrid	11.502	304
Indugasa	Auxiliar automóvil	Vigo	11.320	706
Astano	Construcción naval	Ferrol	10.947	1.737
Ence	Industria de la madera	Pontevedra	10.700	503
Sintel	Telecomunicaciones	Madrid	10.514	293
Cofano	Comercial farmacéutica	Vigo	10.016	146
Coalsa	Pesca	A Coruña	10.000	420
Continente	Grandes almacenes y cadenas	Madrid	10.000	400
Zeltia	Química	Porriño	9.946	30
Cementos Cosmos	Material de construcción	Vigo	9.839	556
Kelsa-Cereol Ibérica	Agroalimentaria	La Coruña	9.560	98

Fuente: José Luis Gómez y Juan Carlos Martínez (1992).

El mapa empresarial que se plasmó en la segunda mitad de los ochenta alcanzó los límites de lo trágico. En la Galicia norte, A Coruña protagonizó las primeras reconversiones, que su-

pusieron una pérdida irreparable de tejido industrial y de destrucción de empleo. Al mismo tiempo, dejó de ser el primer puerto pesquero de España (medido en términos de descargas efectuadas) con la crisis de dos de sus sociedades más significadas, PEBSA y COALSA. El sector agroalimentario aportó también su cuota al sacrificio con la desaparición de MAFRIESA, de igual modo que lo hizo el químico con Cros y los servicios con Barros. Asomaron al tiempo los primeros problemas en Santa Bárbara y Telettra. Con todo, fue el área ferrolana la que recibió el mayor impacto a causa de su mayor especialización en astilleros, una actividad en donde el Sudeste asiático producía con costes un 30% inferiores. La crisis de la construcción naval arrastró de manera dramática a las industrias auxiliares y se destruyó un tejido empresarial insustituible, construido trabajosamente durante décadas, y un empleo muy especializado y de difícil reinserción. De poco o de nada sirvieron las políticas anticrisis emprendidas por las administraciones públicas (ZUR y otras). Por lo que respecta a la Galicia sur, asistimos a una grave depresión del complejo marítimo. Empezó por la reconversión naval (ASCON), continuó con el cierre de Motores Deutz y con las dificultades que asomaban ya en GEA, LARSA, MAR, Pesquerías Molares y Massó Hermanos, y llegó a golpear en las mismas puertas de la poderosa Citroën. La pesca de altura, por su parte, atrapó a los armadores entre las grandes inversiones realizadas en barcos y la incertidumbre de la política comunitaria sobre los caladeros.

Existe un buen indicador del comportamiento empresarial que refleja la situación al final del periodo. Se trata de la publicación dirigida por los periodistas José Luis Gómez y Juan Carlos Martínez, que recogía en un grueso volumen las principales magnitudes de las mayores sociedades de la comunidad realizadas a partir de encuestas y memorias. Y aunque la muestra se elaboró entre 1990 y 1992, proporciona una panorámica de interés que reproduce perfectamente la situación de finales de los ochenta, algunas de cuyas conclusiones pasamos a resumir (cuadro XIV).

En primer lugar, los autores destacaron el minifundismo empresarial existente en la comunidad, una escala reducida en términos europeos e incluso españoles: sólo 180 sociedades sobrepasaban las dimensiones de las *pymes*, pese a utilizar un criterio muy laxo (consideraron como *gran empresa* a la que facturaba más de 3.000 millones de pesetas de comienzos de los 90), de las cuales 60 ingresaban más de 10.000 millones y 120 superaban los 3.000. El que entre la mayoría de las firmas analizadas en la muestra predominase como forma jurídica la sociedad limitada y escaseasen las sociedades anónimas constituía ya en cierto modo un indicador de lo reducido de su escala. En segundo lugar, señalaron los autores la debilidad de la

actividad empresarial, lo que sin duda obedecía al fuerte impacto experimentado por las coyunturas de los últimos setenta y los ochenta. La dependencia foránea de las mayores iniciativas inversoras conformaba otro de los resultados de la muestra examinada, muestra que encabezaba REPSOL, a la que seguían Citröen Hispania, Unión FENOSA y ENDESA (complejo de As Pontes). Únicamente en cuarto y quinto lugar aparecían dos firmas autóctonas, ubicadas en el sector financiero (Banco Pastor y Caixa Galicia), bien situado regionalmente (cinco entidades se encontraban entre las 20 mayores) y que había comenzado a sanearse en gran medida, mediante la liquidación de sus valores industriales. Entre las 200 primeras sociedades españolas por su facturación sólo figuraban cuatro autóctonas (INDITEX, Pescanova y Coren), en realidad tres, porque la cuarta era Citroën. Enfatizaron también los autores el reducido número de empresarios emergentes y el predominio de dirigentes procedentes de tradición familiar, que accedían a su condición por herencia o iniciativa personal pero sin formación superior.

Cuadro XV.
Las mayores empresas financieras de Galicia por facturación (millones de pts) y empleo en 1991

Empresas	*Domicilio social*	*Facturación*	*Plantilla*
Banco Pastor	A Coruña	87.941	3.476
Caixa Galicia	A Coruña	84.899	2.545
BBV	Bilbao	55.000	1.210
Caixavigo	Vigo	38.360	1.166
Banesto	Madrid	29.000	820
Banco Central	Madrid	28.000	800
Banco Hispano	Madrid	28.000	577
Banco de Galicia	Vigo	19.518	619
Banco Gallego	Santiago	14.449	709
Banco Exterior	Madrid	14.000	s.d.
Banco Santander	Santander	14.000	417
Caixa Ourense	Ourense	13.658	624
Caixa Pontevedra	Pontevedra	11.775	428
Banco Simeón	Vigo	10.638	442
Caja Postal	Madrid	6.500	228
Banco Popular	Madrid	5.300	168
Bankinter	Madrid	5.000	-
Hispamer	Madrid	4.600	32
Banco Etcheverría	Betanzos	1.443	52

Fuente: José Luis Gómez y Juan Carlos Martínez (1992).
Se ha añadido la columna que indica la sede social de las empresas.

Si completamos el análisis del corto con el del largo plazo, podemos también deducir de la muestra la continuidad en la diversificación que observábamos en la etapa anterior y la pérdida de protagonismo de los sectores más vinculados al complejo marítimo y agroalimentario,

derivada de la entrada en la CEE y su probable refugio en la inversión inmobiliaria. Los cuadros XIV (que recoge las 50 mayores firmas no financieras en 1991) y XV (bancos) evidencian algunas de las conclusiones anteriores.

Y si éste resulta el desenlace del conjunto regional, ¿qué podemos decir del provincial? En primer lugar, señalar que descendió el número de grandes firmas coruñesas en el conjunto gallego: mientras que en 1973 conformaban algo más del 42%, ahora sólo lo hacían en un escaso 38. Igualmente, la participación en los activos regionales decreció de manera significativa al 50,6%, una caída en 27 puntos porcentuales, nunca igualada en la historia empresarial de la provincia. Por lo que respecta a la penetración del capital foráneo, podemos concluir que mientras que en el conjunto regional el 46% de las sociedades (y el 58,6% de los activos) procedían de la Península o el extranjero, en la provincia resulta menor esta tendencia en términos de firmas (el 19%), pero sensiblemente mayor a la media regional en porcentajes de facturación (el 71,2%). Se certifica así que en gran medida la evolución general de Galicia estuvo marcada con anticipación por las tendencias observadas en la provincia herculina.

Por lo que respecta a las empresas financieras, las foráneas alcanzaron el 42,1% del total, medido en número de firmas, mientras que en facturación apenas rebasaron el 34%. En este contexto de penetración de la banca española en Galicia, la coruñesa mantuvo aún la primacía. Sólo entre dos entidades, el Pastor y Caixa Galicia, alcanzaron una facturación de más de 177 mil millones, lo que supone un 36,6%, superior al foráneo y al del resto regional.

De las crisis de los 70 y los 80 a la economía globalizada

La salida a la depresión se presentó en Galicia por una doble vía. De un lado, por la de la adaptación de la economía española a la disciplina europea, tras las renuncias que supusieron para ella la entrada de España en la Comunidad europea que, de otro, se tradujo en nuevas oportunidades para las firmas, tras la progresiva liberalización de los mercados de productos y factores. En el primer caso, significaba el inicio de las grandes privatizaciones de la empresa pública, que entre nosotros disponía de un tamaño significativo. En el segundo, la aparición de sociedades y grupos emergente autóctonos, algunos de ellos de carácter multinacional, y también el reforzamiento de determinadas firmas tradicionales (sobre todo, agroalimentarias y conserveras).

El ingreso de España en la CEE en 1986 exigió una adaptación paulatina de las corporaciones gestionadas por la Administración a la normativa comunitaria. Esto obligó a las empresas públicas y a sus gestores a tomar decisiones sobre la base de la desregulación —existía aún

demasiada reglamentación en la actividad económica, de herencia franquista—, de la defensa de la competencia y también de la desmonopolización de determinadas sociedades, como CAMPSA, Tabacalera, Telefónica, Iberia, RENFE y otras, cuya existencia resultaba incompatible con los principios del Tratado de Roma. Lo anterior comprometía a todos los estados de la Unión, no sólo al español, a comenzar los ciclos privatizadores.

Las privatizaciones se iniciaron bajo la primera administración socialista. En esta fase, que se puede situar en el decenio de 1986-1995, se habían establecido como objetivos la reconversión y el saneamiento financiero de aquellas entidades públicas fuertemente endeudadas. Se trataba, por un lado, de transferirlas a la empresa privada o, si no fuera posible, de suspender aquellas sociedades que ocasionaban pérdidas, para asegurar la continuidad de las no competitivas pero relevantes en términos de empleo. Y por otro lado, de enajenar una *parte* de las más rentables para conseguir los ingresos necesarios con los que financiar a las deficitarias, todo ello sin incrementar la carga tributaria general. El resultado de la estrategia se tradujo en una significativa caída de la participación pública en el tejido empresarial español —que se redujo, entre 1985 y 1993 de un 12 a un 7%—, en un relativo saneamiento del sector público y en un notable ingreso en concepto de privatizaciones.[79]

Cuadro XVI
Número de empresas públicas en Galicia en 1995

Organismo del que dependen	*Número*
Estado	33
Comunidad Autónoma	22
Administración local	6
Totales	61

Fuente: CES-Galicia (1997).

El segundo ciclo, que se extendió entre 1996 y 2004, se califica como de privatizaciones *totales*, para distinguirlas de las anteriores, de alcance parcial. Se iniciaron en 1996 ya bajo administración conservadora y, a diferencia de las anteriores, no contemplaba objetivos financieros ni presupuestarios para mejorar la eficiencia del sector público. Lo que pretendía era la eficiencia del conjunto de la economía.[80] Constituían privatizaciones que implicaron una significativa transferencia de tejido empresarial propiedad del Estado hacia los agentes privados —especialmente la gran banca española, sobre todo el BBVA, La Caixa y el BSCH, que re-

[79] Comín (1995).
[80] Comín (1995).

cuperó de nuevo su carácter mixto, perdido en las crisis de los 70 y primeros 80— y contribuyó de este modo a reforzar los vínculos entre sociedades financieras e industriales.

Cuadro XVII
Empresas públicas en Galicia dependientes de la Administración del Estado en 1995

Nombre	*Adscripción o titularidad*	*% participación. accionarial*	*Actividad*
Grupo REPSOL	SEPI	21,50	Energía
Grupo INESPAL	SEPI -TENEO	99,96	Aluminio
Grupo ENDESA	SEPI - TENEO	66,89	Energía
AUXINI	SEPI	60,00	Bienes de equipo
Red Eléctrica Española	SEPI - TENEO	53,31	Energía
IMENOSA BWE	SEPI - TENEO	100,00	Bienes de equipo
Viesgo	SEPI	n.d.	Energía
ENCE	SEPI - TENEO	52,00	Papelera
Iberia	SEPI - TENEO	99,83	Transporte aéreo
Aviaco	SEPI - TENEO	99,94	Transporte aéreo
SODIGA	SEPI - TENEO	5,00	Sociedad de capital-desarrollo
INITEC	SEPI - TENEO	100,00	Ingeniería sistemas eléctricos
ASTANO	AIE	100,00	Construcción naval
Barreras	AIE	99,99	Construcción naval
Bazán	AIE	100,00	Defensa
Santa Bárbara	AIE	100,00	Defensa
EMESA Trefilería	AIE	50,00	
Agencia EFE	Grupo Patrimonio	99,00	Información
Paradores	Grupo Patrimonio	100,00	Turismo
Tabacalera	Grupo Patrimonio	53,20	Tabaco, alimentación
Telefónica	Grupo Patrimonio	31,80	Telecomunicaciones
TRAGSA	Grupo Patrimonio	100,00	Infraestructura agraria
TVE	Compañía RTVE	100,00	Televisión
RNE	Compañía RTVE	100,00	Radio
Retevisión	Estado	100,00	Telecomunicaciones
SEPES	Estado	n.d.	Bienes de equipo
SE Salvamento Marítimo	Estado	n.d.	Servicios
FEVE	Estado	100,00	Transportes
RENFE	Estado	100,00	Transportes
AUDASA	Estado	n.d.	Infraestructuras
Puertos del Estado	Estado	100,00	Puertos marítimos
AENA	Estado	100,00	Aeropuertos
Correos y Telégrafos	Estado	100,00	Comunicaciones

Fuente: CES-Galicia (1997)

En Galicia, tras las privatizaciones de REPSOL, ENDESA, INESPAL, Tabacalera e IMENOSA, entre las grandes, y de Barreras, GEA, MAFRIESA, Santa Bárbara y algunas menores —que en general transfirieron sus activos a sociedades foráneas, españolas y en menor medida extranje-

ras—, el sector público ha quedado condenado a mantener un carácter residual en relación a su pasado y a prolongarse tan sólo en actividades intensivas en empleo, como evidencia el paradigma de BAZÁN-ASTANO (en la actualidad, Navantia), o en los servicios públicos (radio y televisión, puertos, paradores y correos y telégrafos).

Para comprender lo que en realidad supusieron las privatizaciones para Galicia, nada mejor que observar el mapa de las empresas públicas existentes en la primera mitad de los 90, que contabilizaba unas sesenta entidades (cuadro XVI).

De entre ellas, los activos más notables, tanto en valor como en mano de obra, resultaron los del Patrimonio del Estado y no tanto los de la Comunidad autónoma, municipios o provincias. Sólo hay que dirigir una mirada al cuadro XVII, que recoge las principales sociedades de titularidad estatal, para advertir nombres como los de REPSOL, ENDESA, INESPAL, Aluminio Español, Tabacalera o Bazán, por señalar los más significativos. En conjunto, las diez primeras que aparecen en el cuadro constituían las primeras firmas de Galicia y se situaban en sectores estratégicos, entre ellos la energía, el tabaco y la alimentación, la madera, la siderurgia, los bienes de equipo y los transportes y comunicaciones. «Estas empresas —según el *Informe CES-97*— configuran la base de la estructura productiva del país». Medida su relevancia en términos de empleo, la situación puede llegar a impresionar. De un total de algo más de 110.000 asalariados industriales en 1995, el 13% trabajaban en el sector público. Desglosados por provincias, la de A Coruña mantuvo al 60% del empleo público, seguida de la de Pontevedra (un 14), y de Lugo y Ourense (13 y 5 % respectivamente), tal como puede observarse en el cuadro XVIII.

Cuadro XVIII.
Distribución del empleo público por provincias en 1995

	A Coruña	*Lugo*	*Ourense*	*Pontevedra*	*Total*
Trabajadores públicos	13.539	2.709	1.090	2.908	20.246
Porcentajes	66,8	13,4	5,4	14,4	100

Fuente: CES-Galicia (1997)

La transferencia de activos del sector público al privado, una oportunidad única para revalidar nuestro tejido empresarial, no resultó bien aprovechada, ya que la mayor parte de las entidades fueron adquiridas por agentes externos a la comunidad y tan sólo una pequeña parte quedaron domiciliadas y en poder de empresarios autónomos, como en el caso de Barreras, adoptada por sus técnicos, y una pequeña participación de Autopistas del Atlántico y de ENCE, cedidas a las cajas de ahorros, aunque cada vez con menor participación.



Vista de la fábrica de celulosas de Pontevedra, en Lourizán, en la publicidad de los años 60.
Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti

El segundo de los factores que alejaron de la crisis a la economía gallega, y sin duda el más sobresaliente, derivó de la desregulación de la economía. Pese a los esfuerzos desplegados durante la transición política y sobre todo durante la primera mitad de los años 80, se mantenían aún factores intensamente vinculados al pasado intervencionista. La paulatina apertura del mercado, tanto interior como exterior, permitió la aparición de empresas emergentes en sectores que hasta entonces no disponían de una gran tradición en nuestra comunidad. Si exceptuamos el textil de la confección y la construcción residencial, con precedentes de cierta dimensión histórica, la distribución de alimentos, las nuevas posibilidades de comercialización de los derivados de la pesca y las industrias farmacéutica, química y maderera, más vinculadas al factor I+D, resultaron realmente novedosos. Se trataba de firmas como las pertenecientes al grupo INDITEX, matriz de la multinacional Zara, el primero en facturación de la comunidad, que integra vertical y horizontalmente a más de cien sociedades, con ingresos superiores a los 6.700 millones de euros y más de 58 mil empleos en el mundo. O también, el grupo GADISA-Tojeiro, un complejo de sumo interés, que construye constelaciones de empresas muy integradas verticalmente que van del *input* más elemental al producto final más sofisticado. O los COREN, Fernández (Pescanova, Zeltia, TRANSFESA), FINSA, Constructora San José, Froiz y Calvo, que constituyen una buena muestra de que los tiempos podrían estar cambiando.



Cuartel general de Inditex en Arteixo. Fotografía tomada de la página web de la empresa

A ellos habría que añadir los grupos financieros conformados por Caixa Galicia, Caixanova y Pastor. En general, el sector financiero estuvo marcado por el avance de las dos cajas, tras la desregulación de los procesos de expansión extrarregional, liderado por Caixa Galicia, que inició a finales de la década de los 70 las fusiones con las otras tres cajas coruñesas, las de Ferrol (1978), Santiago (1980) y Rural (1988). El sector bancario propiamente dicho, sin embargo, perdió protagonismo desde el punto de vista regional. El mayor banco autóctono, el Pastor, pasó en el último cuarto del siglo XX a ocupar un lugar secundario tras las cajas.[81] En cifras, la primera de las cajas, que había obtenido en 2005 un volumen de negocio de más de 45 mil millones de euros y un beneficio atribuido de 212, mantenía en 2005 participaciones en 130 entidades, entre las que destacaban Pescanova, ENCE, FENOSA, REGANOSA, Ebro-PULEVA, CUPIRE-PADESA (la actual CUPA), Banco Etcheverría y Gas Galicia, por valor de 2.200 millones de euros, todas las cuales alcanzaban el 55% del VAB gallego. Por su parte Caixa Nova por esas mismas fechas rebasaba un volumen de negocio de más de 26 mil millones de euros y unos resultados de más de 114. Mantenía, además, participación en 60 sociedades, entre las que sobresalían Banco Gallego, Elcano, Grupo Copo, SACYR Vallehermoso, Calvo, NH Hoteles, Monbús, R Cable y Telecomunicacones de Galicia, SODIGA, Pescanova, Unión-FENOSA, REGANOSA y CASER. Finalmente, el Banco Pastor ya sin la pesadilla de su grupo industrial, al que había comprometido tantos desembolsos y al que en gran parte supo renunciar en su momento, sobrepasaba los 19 mil millones de euros en volumen de negocio y unos beneficios de 125 millones. Sus sociedades dependientes o asociadas ascendían en 2005 a 41, entre las que destacaban La Toja y Finisterre en el sector de hostelería, Hullas del Coto Cortés entre las

[81] Maixé, dir., Lindoso y Vilar (2003)

mineras, Unión-FENOSA, en la que mantuvo una pequeña participación, y un número significativo de empresas financieras, de cartera, de gestión, aseguradoras e inmobiliarias muy rentables.

Sin embargo, las singularidades anteriores no deben conducirnos a realizar lecturas equivocadas del cuadro XIX. El escaso optimismo que transmiten los restos de las privatizaciones alcanzadas por los agentes empresariales de la comunidad, una creciente globalización de la economía, que estimuló la aparición de sectores y grupos emergentes, y una cierta renovación de los tradicionales no puede hacernos olvidar un conjunto que moderó su crecimiento desde los años 80 en relación al Estado, en el que Galicia mantiene la misma posición relativa. El cuadro, que presenta la ventaja de incluir los activos de sociedades empadronadas en el resto del país y que resultan relevantes para la economía gallega, como ENDESA, REPSOL, Unión FENOSA o El Corte Inglés, permite establecer algunas conclusiones. En primer lugar, que se mantiene aún muy elevado el peso de las empresas vinculadas a sectores maduros, ahora muy amenazados por la competencia de países con empleo barato. En este sentido, la tabla señala un grupo de diez conserveras y armadoras, dos manipuladoras de congelados marinos, tres astilleros y ocho agroalimentarias, en total un 46% de la muestra. Por otra parte, el número de entidades emergentes, que aprovechan la ventaja de una mayor liberalización de la economía, resulta aún muy bajo, pese a la existencia de un grupo de firmas de grandes superficies y cadenas de distribución (6) y textiles muy integradas verticalmente (3). Sin embargo, resulta sorprendente el peso absoluto y relativo de las dos mayores sociedades, que entre ambas alcanzan un 59,7% de la facturación total de la muestra. Peugeot Citroën España y el *holding* INDITEX son dos multinacionales, una de ellas de matriz francesa, sobre las que planea, además, la amenaza de la deslocalización, que puede reubicar sus activos en áreas comunitarias de la Europa central y oriental o en países del Sudeste asiático, atraídas por el bajo coste del empleo.

La situación se agrava si equiparamos nuestras mayores empresas con las de nuestros vecinos de la región norte de Portugal, un área histórica, cultural y económicamente vinculada a Galicia y que permite una buena comparación. Pues bien, la facturación de sus cien mayores firmas durante el año 2000 alcanzaba en el área más allá del Miño los 132 mil millones de euros, mientras que en Galicia apenas superaba el 10% de esta cantidad (13.547,2 millones). Pero la diferencia resulta espectacular si sometemos las cifras al espejo de las 50 mayores entidades del conjunto de España, que alcanzaban ese año los 492 mil millones de euros en facturación, es decir, 3,7 veces más que las portuguesas y 37,8 más que las gallegas.

Cuadro XIX.
Las 50 mayores empresas no financieras con activos en Galicia en 2002 (en euros * 1000)

Empresa	*Sede social*	*Actividad*	*Empleo*	*Facturación*
Peugeot Citroën España SA*	Vigo	Fabricación de vehículos	10.000	5.107.901
INDITEX (G)	Arteixo	Confección	32.535	3.973.973
REPSOL Petróleo SA*	Madrid	Petróleo y derivados	575	2.400.000
ENDESA*	Madrid	Electricidad	1104	2.140.839
Pescanova SA	Redondela	Alimentación. Pesca	3565	872.751
Constructora San José SA*	Pontevedra	Construcción inmobiliaria	2.285	837.000
Unión FENOSA (G)*	Madrid	Electricidad	2.960	828.000
COREN SOC	Ourense	Alimentación. Cárnica	3.450	745.000
Alcoa INESPAL SA*	Madrid	Metalurgia. Aluminio	1.493	679.680
Iberdrola SA*	Bilbao	Eléctrica	140	585.105
GADISA SA (G)	Betanzos	Grandes almacenes y cadenas	5.171	705.100
FINSA (G)	Santiago	Industrias de la madera	2.123	545.412
FADESA (G)	A Coruña	Construcción inmobiliaria	2.377	522.113
El Corte Ingles SA*	Madrid	Grandes almacenes y cadenas	3.950	520.506
VEGALSA-VEGONSA (G)	A Coruña	Grandes almacenes y cadenas	2.840	478.692
Izar Cons. Navales SA*	Madrid	Astilleros	n.d.	472.299
Alcampo SA*	Madrid	Grandes almacenes y cadenas	1.541	372.350
Grupo Froiz	Poio	Grandes almacenes y cadenas	2.350	320.000
Metalúrgica Galaica SA	Narón	Metalurgia. Siderurgia	43	297.909
C. Com. Carrefour SA*	Madrid	Grandes almacenes y cadenas	1.665	275.000
Leche Celta, SL	Pontedeume	Alimentación. Lácteas	251	272.622
Grupo Empresarial ENCE*	Madrid	Papel y derivados	850	250.000
Luis Calvo Sanz (G)	Carballo	Alimentación. Conservas	1.025	235.393
GNK Driveline Vigo SA	Vigo	Auxiliar automoción	1.027	228.414
Grupo Nosa-Terra 21, SA	Vigo	Alimentación. Pesca	1.521	209.899
Grupo COPO	Mos	Auxiliar automoción	1.574	194.423
Hijos De J Barreras SA	Vigo	Astilleros	328	182.295
Corp Farmacéutica Noroeste	Vigo	Comercial farmacéutica	127	171.520
JEALSA Rianxeira SA	Boiro	Alimentación. Conservas	941	169.098
Corporación Noroeste SA	Vigo	Fabricación de cemento	718	168.506
Faurecia SA	Vigo	Auxiliar automoción	311	159.986
Grupo Losan	A Coruña	Industrias de la madera	790	157.072
Pérez Rumbao SA	Ourense	Comercialización vehículos	604	150.117
SAPROGAL SA	A Coruña	Alimentación animal	365	145.364
MEGASA Siderúrgica SL	Narón	Metalurgia. Siderurgia	250	132.593
M.G. de Accidentes Trabajo	Culleredo	Seguros	250	128.997
Adolfo Domínguez SA	S Cibrao das Viñas	Confección	1.003	122.789
Eduardo Vieira SA	Vigo	Alimentación. Pesca	1.529	122.458
NECSO Entrecanales*	Madrid	Construcción inmobiliaria	1.018	117.659
Grupo Ib. de Congelados SA	Vigo	Alimentación. Pesca	442	111.802
Comunitel Global SA	Vigo	Maquinaria eléctrica	332	110.295
BEGANO SA	A Coruña	Alimentación. Bebidas	300	109.080
Grupo Cortizo	Padrón	Metalúrgica no férrea	850	108.430
Ferroatlántica SL*	Madrid	Siderurgia básica	394	107.600
Leite Río SL	Láncara	Alimentación. Lácteas	76	106.602
Construcciones Paraño SA	Ourense	Construcción inmobiliaria	313	104.542
FEIRACO SCL	Negreira	Alimentación. Lácteas	276	103.467
COFAGA SOC	A Coruña	Comercial farmacéutica	61	102.557
Televisión de Galicia SA	Santiago	Comunicación	479	101.716
ACTEMSA SA	Póvoa do Caramiñal	Alimentación. Pesca	48	100.304

(G) Grupo; (*) Estimación activos en Galicia. Fuentes: Elaboración propia sobre información de SABI (2004), El Correo Gallego (2004) y memorias de las respectivas firmas

En este contexto menos optimista, ¿cuál parece ser el comportamiento empresarial provincial? A la vista de los datos aportados, las grandes firmas coruñesas han perdido peso específico en el conjunto regional y acentúan aún más los rasgos negativos generales del conjunto. En este sentido, aunque aumentó el número de grandes sociedades (pasaron del 38% en los 80 a un 58 en el cambio de siglo), descendieron sin embargo de manera relativa los activos empresariales (medidos en términos de facturación), que sólo alcanzaron ahora el 43,8%, con una caída respecto a los 80 de 6,2 puntos porcentuales. La acentuación de los rasgos negativos regionales puede apreciarse en una mayor dependencia de las industrias maduras, vinculadas al sector agroalimentario (5 de las 8 lácteas) y pesquero-conservero (5 de 10), con una diversificación aún más reducida que la del conjunto regional.

La conclusión general resulta tan elemental como dramática. Examinado el conjunto empresarial en el largo plazo a partir de las grandes sociedades provinciales, hemos de concluir que el retroceso ha sido significativo en el tiempo. Hemos perdido en términos relativos en número de grandes firmas y, sobre todo, en activos. Nuestro tejido empresarial constituye, en gran parte, una herencia del pasado que estamos consumiendo, pese a los esfuerzos que se realizan en otra dirección.

II Parte
Las empresas de la provincia, un recorrido histórico

Banca y curtidos: los Etcheverría, 1717-2006

El decano de los bancos gallegos

En páginas anteriores hemos puesto de relieve la importancia que el sector financiero alcanzó en el tejido empresarial coruñés. Por ello no es de extrañar que el banco gallego de mayor antigüedad en funcionamiento sea el Banco Etcheverría, definido normalmente como el decano de los bancos gallegos. Su origen se remonta a 1717[1] y debe su nombre a sus fundadores, la familia Etcheverría que compatibilizó con éxito las actividades del tradicional curtido de pieles y la intermediación bancaria hasta el siglo XX, cuando se abandonó la primera.

El fundador de la dinastía familiar fue Jean D'Etcheverry o Etchevers, nacido en el Bonloc (País vasco francés) en 1685.[2] Se instaló en Betanzos atraído por el tráfico comercial de pieles con las colonias americanas. Uno de sus principales objetivos comerciales consistió en la importación de cueros del Río de la Plata. El negocio fue continuado por su hijo, Bernardo D'Etcheverry, y más adelante por su nieto, Domingo Etcheverría Harriague, que castellanizó su apellido (véase el cuadro I). La casa de banca familiar se mantuvo unida desde sus comienzos a la elaboración de curtidos, una industria muy extendida en las Mariñas de Betanzos.[3]

[1] García López (2003), pp. 123-125.
[2] González Catoyra (1997), pp. 212-214.
[3] Meijide (1986), pp. 27-43, Carmona y Fernández (2003), pp. 26-30.

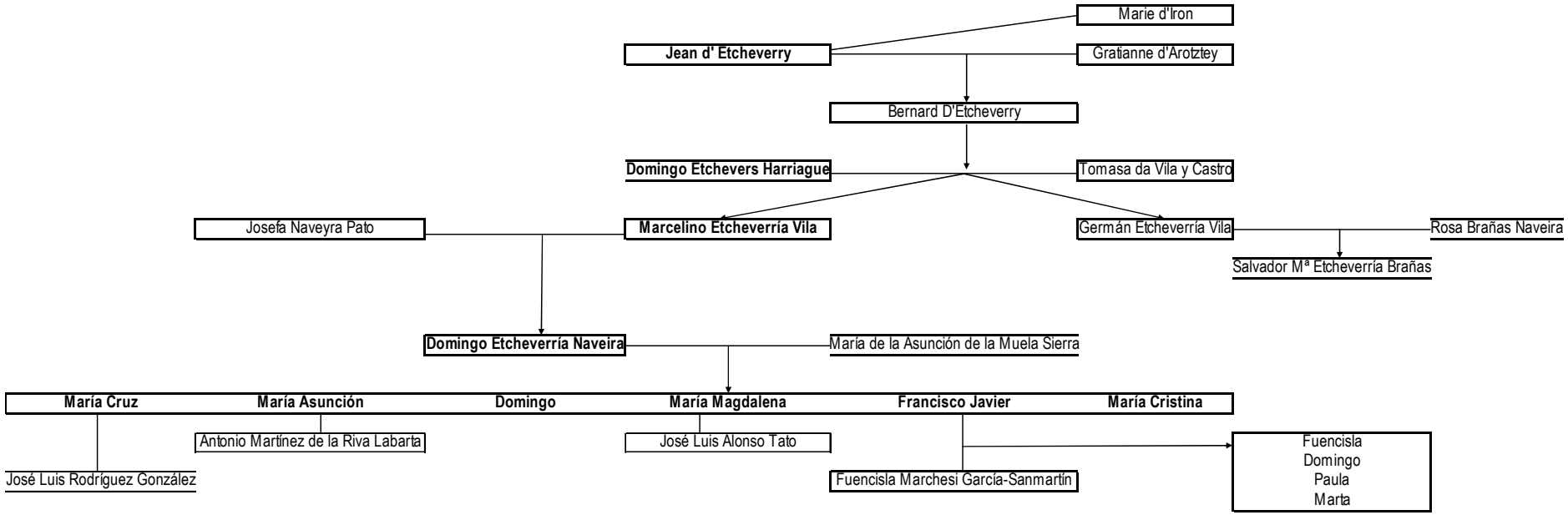


Juan Pedro Lissarrague Etchard, fabricante de curtidos
de Betanzos y competidor de la tenería *La Magdalena*. AMB

Domingo Etcheverría arrendó una tenería situada en el barrio de la Magdalena, en la parroquia de San Pedro das Viñas en los arrabales de Betanzos, a Baltasar Rodríguez de Betanzos y otros socios en 1840 durante seis años. Para explotarla estableció una compañía a pérdidas y ganancias con Ramón María Rodríguez, comerciante de Santa Marina del Villar, en el distrito ferrolano de Serantes. El capital social suscrito alcanzó las 22.500 pesetas. Rodríguez aportó las dos terceras partes y Etcheverría la restante. Domingo ejercía de cajero, maestro y director de los trabajos y recibía a cambio la tercera parte de los beneficios y, además, tres pesetas diarias por su trabajo en la fábrica[4]. Se trataba por tanto de un caso típico en el sector del cuero, donde el comerciante se asociaba con un socio con experiencia en el sector.[5] De esta forma, se reunían también las experiencias de dos áreas tradicionales en la producción de curtidos, la de Betanzos y la ferrolana. El arco Ferrol-Pontedeume-Betanzos resultó pionero en la fabricación de curtidos en Galicia.

[4] AHPC, distrito de Ferrol, Juan Antonio de Soto, leg. 2248 (creo) (1840), fol. 100 y ss.
[5] Lindoso (2006), pp. 86-98.

Cuadro I
El árbol familiar de la familia Etcheverría

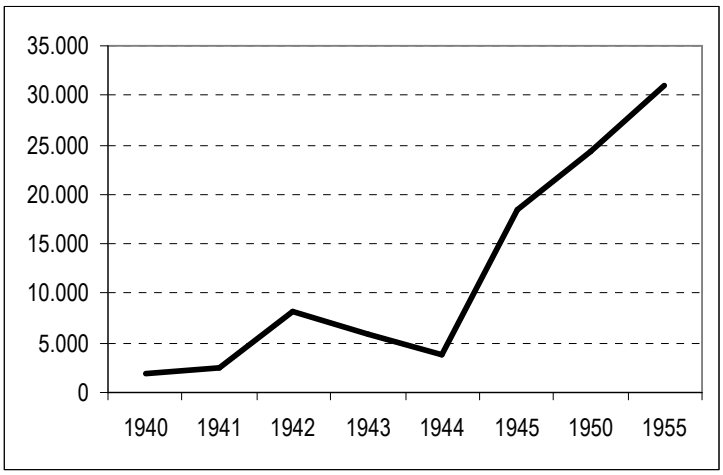


Fuentes: Elaboración propia a partir de González Catoyra (1997), pp. 211-214; García López (2003), pp. 123-125; AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg.10097 (1878), nº 411; RMC Hoja 153 libro 15 sección 3ª, inscripción 1ª, fol. 213 y ss.

La compañía se renovó en 1847 cuadriplicando casi el fondo social y aumentó la participación de Rodríguez frente a la de Etcheverría, al tiempo ampliaba su duración. El primero facilitó capital para que se invirtiese en dinero, cueros, materias, curtidos, efectos y enseres. En cambio, Etcheverría invirtió el suyo en la compra de las tres cuartas partes del edificio y de las tierras contiguas al inmueble, la huerta donde estaba situado el secadero de la cola y la carnaza y el prado regadío. Además efectuó una serie de obras y reparaciones en la fábrica.[6] La compañía se prolongó más de lo esperado y no se disolvió hasta 1860. La liquidación de cuentas resultante arrojó un saldo a favor de Ramón de 150 mil pesetas.

Desde entonces, Etcheverría se hizo cargo en solitario de la fábrica. Rodríguez se apartó de ella aunque depositó en poder de Etcheverría las 150 mil pesetas durante diez años. A cambio, obtenía un interés del 3,3% sobre el capital durante tres primeros años y un 5% los siete restantes, pagadero en monedas de oro o plata. Al final de los diez años Rodríguez habría recibido un 45% del capital invertido. Etcheverría podía amortizar progresivamente el principal, con lo que rebajaría el capital y los intereses. El capital también debía devolverse en efectivo numerario, monedas de oro o plata[7].

Gráfico 1
Resultados de la Banca Etcheverría, 1940-1955
(pesetas corrientes)



Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1723, 1741 y 1771 (1940-1945, 1950 y 1955).

A nuestro parecer, su establecimiento curtidor es la fábrica denominada *La Magdalena,* nombre con el que se conoció la tenería asociada a la casa de banca y cuya

[6] AHPC, distrito de Ferrol, Juan Antonio de Soto, leg. 2253 (1847), fols. 12-14.
[7] AHPC, distrito de Ferrol, Juan Antonio de Soto, leg. 2266 (1860), fols. 127-129.

fundación se fecha en 1837[8]. Domingo se asociaría durante los primeros años con varios empresarios, hasta que la instalación acabó en manos de la su familia. La sociedad Hijos de Domingo Etcheverría (1878) continuó el trabajo iniciado por Domingo Etcheverría. La firma se escrituró entre los hermanos Germán y Marcelino Etcheverría Vila con un capital de 426.250 pesetas, el más alto de las tenerías de Betanzos,[9] dedicándose a operaciones mercantiles en general y a la fabricación de curtidos en particular. Marcelino fue el principal socio capitalista, aportando 336.250 pesetas[10]. Germán participó con dinero en efectivo y además con sus conocimientos científicos e industriales. [11] La sociedad se disolvió casi treinta años después al fallecer Germán[12]. El haber líquido se cifró por entonces en 1.409.367 pesetas, de las que casi al 75% pertenecía a Marcelino y el resto al heredero de su hermano. Éste recibió en contrapartida valores mobiliarios que garantizaron su subsistencia y Marcelino pudo proseguir por cuenta propia tanto el negocio bancario como la fábrica de curtidos[13]. En opinión de sus actuales descendientes,[14] el negocio más exitoso de los Etcheverría en vísperas de la I Guerra mundial correspondía a la elaboración de curtidos. La banca comenzó a ganar importancia sólo tras la Guerra civil española. Por el contrario, la tenería languideció y fue abandonada desde entonces.[15]

---

[8] Becerro de Bengoa (1883). García López (2003), pp. 123-125 estima que Marcelino, hijo de Domingo Etcheverría, fue el fundador de la fábrica de curtidos *La Magdalena* unida a la casa de banca. Pero según nuestras referencias la fábrica ya era anterior.

[9] Lindoso (2006), pp. 86-98.

[10] Marcelino Etcheverría Vila percibía varias rentas y pensiones por el arriendo y foro de bienes en la provincia de A Coruña, sobre todo en Betanzos y sus alrededores a finales del siglo XIX. Por ejemplo, Carlos Castro Ares pagaba por el foro de varias fincas sobre el Puente Viejo y Caraña 15,44 pesetas en 1899. Véase ARG. Archivo Familiar. Familia Etcheverría Vila. Copiador de Cartas C-171. *Primer libro cobrador de las rentas y pensiones pertenecientes al Sr. D. Marcelino Etcheverría Vila tiene principio en el año 1897*. Este empresario explotó también un molino de grano y una fábrica de loza ordinaria en Betanzos desde la década de 1870. Véase AMB, Matrícula industrial de Betanzos, años 1877-1916, cajas 1743, 1745-1748.

[11] AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg.10097 (1878), nº 411.

[12] RMC (1907), nº 392, libro 15, fol.227 y ss.

[13] Su heredero universal fue su hijo natural Salvador María Etcheverría Brañas. Véase García López (2003), pp. 123-125.

[14] Nuestros agradecimientos a la familia Etcheverría por la colaboración prestada en la elaboración de este trabajo.

[15] La tenería se convirtió en campo de concentración durante el conflicto, perdido ya todo su valor. De hecho, la matrícula industrial de Betanzos no recogió ninguna cuota tributaria procedente de la fábrica de curtidos *La Magdalena* desde el ejercicio fiscal 1925-1926. La tenería de Juan Pedro Lissarrague, uno de sus principales competidores, se dio de baja mucho antes, en 1913. Véase AMB, Matrícula Industrial de Betanzos, años 1913, 1925-1926, cajas 1748-1749.

El empuje de la banca

Domingo Etcheverría Naveyra, hijo de Marcelino Etcheverría, tomó las riendas de la empresa familiar en el período de entreguerras[16]. En 1933, su volumen de negocio resultaba similar al de la casa Obanza coruñesa, pero la evolución fue substancialmente distinta. Mientras la pequeña banca herculina se debilitaba en el mapa financiero gallego, la sociedad de Etcheverría vio crecer sus beneficios (véase el gráfico 1). Su intensa política de captación pasivo le permitió multiplicar por doce sus cuentas corrientes entre 1933 y 1955. Un pasivo que invertía sobre todo en créditos, efectos y cartera de valores, partidas todas que reflejan también un intenso crecimiento en el período (véase el cuadro II).[17]

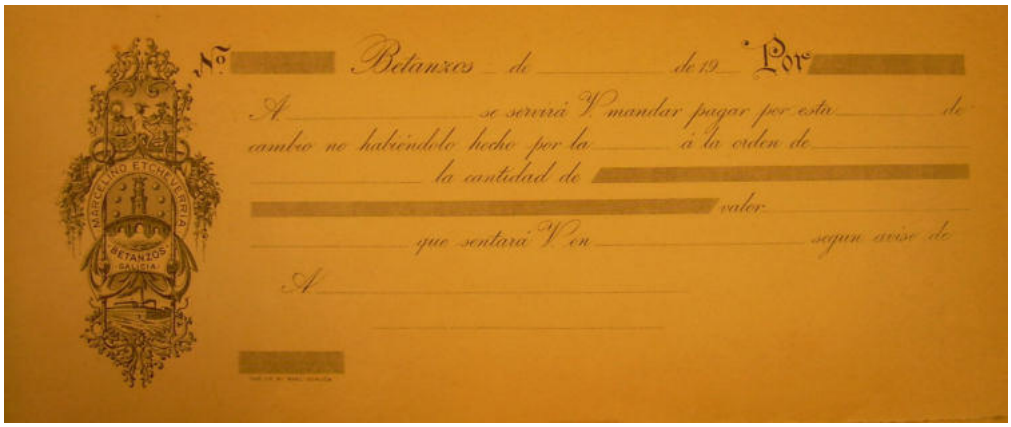
Cuadro II
Balances de Domingo Etcheverría Naveira (Banca Etcheverría), 1933-1955 (pesetas corrientes)

Activo	***1933***	***1940***	***1945***	***1950***	***1955***
Caja y Banco de España	129.000	61.010	112.349	145.395	302.241
Bancos y banqueros	23.000	3.080	45.383	78.884	300.961
Cuentas de crédito	-	-	706.324	-	7.204.741
Cartera de efectos	22.000	55.048	212.357	2.641.300	8.611.503
Cuentas con garantía	-	-	-	5.124.017	-
Cartera de valores	700.000	2.896.908	4.842.000	1.764.122	3.247.868
Inmuebles	322.000	-	-	-	-
Mobiliario e instalación	-	-	-	31.500	9.000
Intereses a cobrar	-	-	-	-	-
Deudores	225.000	-	-	-	-
Cuentas varias deudoras	484.000	677.248	87.871	140.323	203.748
Pérdidas y ganancias	-	101.185	62.540	-	-
Total	1.905.000	3.794.479	6.068.824	9.925.541	19.880.061
Pasivo	***1933***	***1940***	***1945***	***1950***	***1955***
Capital	322.000	-	-	500.000	500.000
Cuentas corrientes	1.372.000	2.030.936	2.909.243	6.426.794	16.596.171
Bancos y banqueros*	97.000	1.762.843	3.157.377	2.935.721	2.718.091
Efectos a pagar y otras obligaciones	-	700	650	30.750	22.717
Cupones	-	-	1.554	-	-
Cuentas diversas	114.000	-	-	7.944	12.059
Pérdidas y ganancias	-	-	-	24.333	31.024
Total	1.905.000	3.794.479	6.068.824	9.925.541	19.880.061

(*) La cuenta de bancos y banqueros incluye el crédito del Banco de España. Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1723, 1741 y 1771 (1940-1945, 1950 y 1955); el año 1933 procede de García López (2003), p. 125.

[16] González Catoyra (1997), pp. 212-214.
[17] En 1933, la cartera de valores apostaba fundamentalmente por los fondos públicos. Véase Arroyo (2000), pp. 46-47.

La banca y los curtidos figuraron en el emblema del negocio familiar. Sin embargo, otras actividades atrajeron también su interés. En 1940, Domingo Etcheverría Naveyra se asoció con Felipe Pérez Rodríguez, Enrique Rodríguez Rey, José Poncet González, Pastor Nieto Antúnez, Nieves Pérez Rodríguez, Francisco Javier Rodríguez Galán, Rosa Rodríguez Rey, Julia Rodríguez Rey, María Rodríguez Rey, el matrimonio Pedro López Sors y Luisa Somoza del Río, Fernando Pérez Rodríguez, el matrimonio Felipe Rodríguez Rey y Sofía Fernández Iglesias, Pedro Rodríguez Veira y varios miembros de la familia Solórzano, los fundidores coruñeses, para constituir la Molturadora Palentino Coruñesa S. A. con domicilio en Santa Catalina 11 en A Coruña.[18]



Letra de cambio de la Banca Etcheverría. Fondo Etcheverría.

La sociedad tenía por objeto la molienda, el comercio de toda clase de granos y cereales y los negocios relacionados con la fabricación y venta de harinas y de sus subproductos, como la fabricación y venta de pan. El capital social de 400.000 pesetas estaba representado por 400 acciones de mil pesetas cada una y fue desembolsado en su totalidad. Etcheverría desempeñó el cargo de vocal en el primer Consejo de administración de la firma. En 1942, duplicaron el capital social ante la necesidad de proporcionar más desarrollo al negocio.[19] Adquirieron así, una panadería en Palencia

[18] Los miembros de la familia Solórzano que participaron en la constitución de esta compañía fueron los hermanos Francisco, Julio, Fernando, María Teresa y Felipe Solórzano Rodríguez y María Teresa Rodríguez Rey. Exceptuando a Domingo Etcheverría, todos los socios residían en A Coruña. Véase RMC, Hoja 988, libro 37, fol. 174 y ss, inscripción 1ª.

[19] La composición del Consejo fue la siguiente: presidente, Francisco Solórzano Rodríguez, vicepresidente, Enrique Rodríguez Rey, secretario, Fernando Pérez Rodríguez, vocal primero, Domingo Etcheverría Naveira, vocal segundo, Pedro Ortega Bravo. Asimismo nombraron como Consejero Delegado a Enrique Rodríguez Rey y como Delegado Administrativo en Palencia a Emilio Ortega Bravo, accionista de la sociedad. Véase RMC, Hoja 988, libro 37, fol. 174 y ss, inscripción 1ª a 3ª. El comerciante Moisés Gómez Martínez, vecino de Villamuriel de Cerratos, obtuvo autorización de la

con maquinaria suficiente para elaborar unos quince sacos de harina diarios. El coste del valor de compra del edificio y sus enseres fue de 400.000 pts incluidos los carros de reparto y los caballos. Adicionalmente, hubo que satisfacer al propietario 230.000 pts por el traspaso del negocio así como 20.000 pesetas más por un solar en la calle Mayor de Palencia de 133 m^2. El ayuntamiento les expropió este edificio en 1952 y lo permutó por unos terrenos situados en el centro de la capital, concediéndoles un plazo de tres años para abandonar la panadería y construir una nueva. Así, la sociedad cedió los edificios donde tenía instalada la panadería, tasados en 400.000 pesetas, y recibió además 50.000 pesetas en concepto de indemnización, quedándose con la propiedad de la instalación industrial.[20] Las instalaciones y negocios de la sociedad se asentaban en Villamurriel de Ceriato y Palencia, por lo que en una junta celebrada en julio de 1953 propusieron el cambio de domicilio social en la primera villa donde residían los accionistas mayoritarios.[21]



Domingo Etcheverría Naveira, fabricante de curtidos y banquero de Betanzos. AMB.

---

sociedad para que, como Delegado-Administrativo, adquiriese cereales en el Servicio Nacional del Trigo o a cualquier otra entidad oficial. Se observa que la entidad se dedicó también a la compra-venta de ganado, ramo en que fue habilitado en 1945 con un límite máximo de diez mil pesetas. Véase RMC, Hoja 988 libro 47 fol.116 y ss, inscripción 3ª, 4ª.

[20] En la cesión no se incluyó el solar que se había comprado originalmente al propietario de la panadería. Véase RMC, Hoja 988 libro 47 fol.116 y ss, inscripción 4ª, 5ª.

[21] RMC, Hoja 988 libro 69, fol. 143 y ss, inscripción 6ª.

La explotación de una fábrica de embutidos y el sacrificio de reses en Montellos (Betanzos) contaron también con el patrocinio de la familia Etcheverría.[22] Pero este tipo de inversiones fueron casos puntuales. En 1964, la casa de banca familiar, una empresa en ese momento individual, fue transformada en sociedad anónima con el fin de continuar el negocio en un marco jurídico que asegurase su funcionamiento y permanencia frente a las limitaciones a que estaban sujetas las personas físicas. La empresa recibió el nombre de Banco Etcheverría S.A., pero continuó conservando su carácter familiar. Domingo Etcheverría Naveyra y sus hijos, los hermanos Etcheverría de la Muela, figuraron como únicos accionistas.[23]

Cuadro III
Órganos de gobierno de la Banca Etcheverría S.A.

Consejo de Administración	1964	1992	2005
Presidente	Domingo Etcheverría Naveyra	Francisco Javier Etcheverría de la Muela	Francisco Javier Etcheverría de la Muela
Secretario	María Asunción Etchverría de la Muela	Domingo Etcheverría de la Muela	Blanca Martínez García (*)
Director general	Francisco Javier Etcheverría de la Muela		
Vicepresidente 1º			José Luis Méndez Pascual
Vicepresidente 2º			Domingo Etcheverría de la Muela
Vocal		Magdalena Etcheverría de la Muela	Francisco Zamorano Gómez
Vocal		María Asunción Etcheverría de la Muela	Íñigo Zurita Goñi
Vocal		María Cruz Etcheverría de la Muela	María Cruz Etcheverría de la Muela
Vocal		Cristina Etcheverría de la Muela	María José Carballo Budiño
Vocal			Yago Enrique Méndez Pascual
Vocal			Álvaro Martínez García

Comision Ejecutiva	2005
Presidente	Francisco Javier Etcheverría de la Muela
Secretario	Blanca Martínez García (*)
Vocal	José Luis Méndez Pascual
Vocal	Domingo Etcheverría de la Muela

Comité General de Créditos	2003
Presidente	Francisco Javier Etcheverría de la Muela
Vice-Presidente 1º	Domingo Etcheverría de la Muela
Vice-Presidente 2º	Francisco Botas Ratera
Secretario	Manuel Lagares Sobrino
Vice-secretario 1º	Ramón Patiño Espido
Vice-secretario 2º	Belén Marelas Pérez

(*) No consejera, ni miembro de la comisión. Fuente: RMC Hoja 153, libro 15, sección 3ª, fol. 213 y ss, inscripción 1ª, 2ª, 9ª; Hoja c-7563 tomo 1292 fol. 1 y ss, inscripción 1ª, 9ª; Hoja c-7563 tomo 2732, fol. 1 y ss, inscripción 20ª, 21ª, 23ª; Hoja c-7563 tomo 2476, fol. 188 y ss., inscripción 17ª.

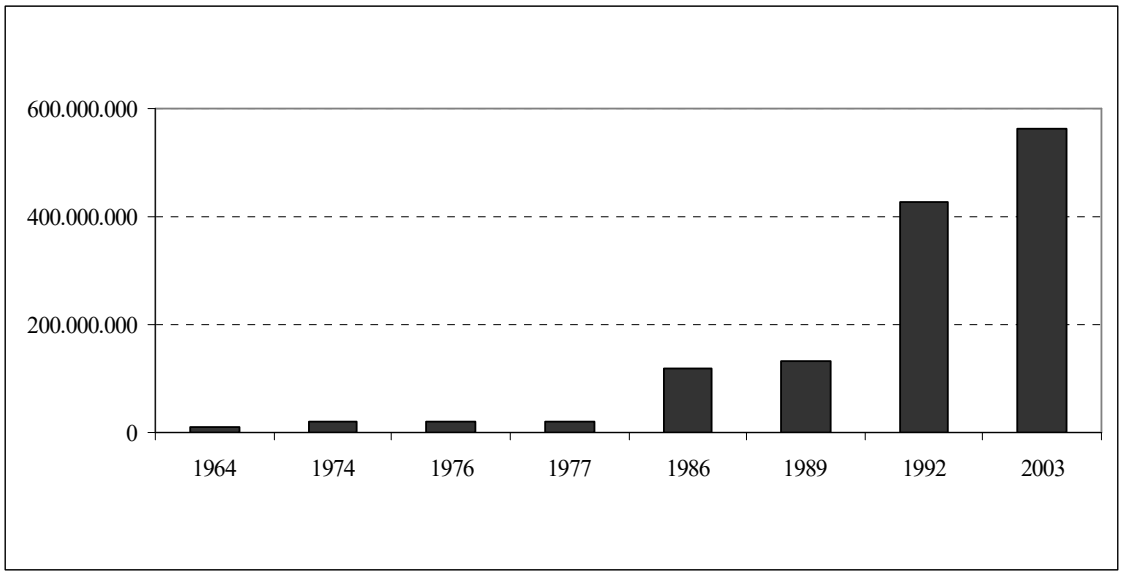
La transformación tuvo lugar al amparo de la Ley de 17 de julio de 1951. La nueva sociedad estuvo formada por Domingo Etcheverría Naveyra, su esposa, María Asunción de la Muela Sierra y sus hijos, Francisco Javier, María Asunción, María Cruz, María Magdalena y María Cristina Etcheverría de la Muela. La sede social se estableció en el número 36 del Cantón Grande de Betanzos. El capital, de diez millones de pesetas, fue suscrito entre Domingo y sus cinco hijos. Sin embargo, el 60% del capital estaba en manos de Domingo y su hijo Francisco Javier. Se aceptó como parte del desembolso de

[22] AMB, Matrícula Industrial de Betanzos, años 1953-1964, cajas 1750 y 3011.
[23] En cambio, González Catoyra (1997) señala como únicos accionistas a los hermanos Javier y Domingo Etcheverría de la Muela.

las acciones que suscribía Domingo Etcheverría Naveira su negocio de banca valorado en torno al medio millón de pesetas. Las futuras ampliaciones de capital garantizaron el mantenimiento del peso accionarial de cada socio. A pesar del nuevo formato jurídico, la gestión no se había separado todavía de la propiedad de la empresa, dado que el director general había de ser, según los estatutos, necesariamente un accionista. Los hijos de Domingo Etcheverría Naveyra se incorporaron sucesivamente a los órganos de gobierno de la entidad. En concreto, en 1980, uno de los hijos, Domingo Etcheverría de la Muela, licenciado en filosofía, se convirtió en su apoderado. Finalmente, los hermanos Javier y Domingo Etcheverría de la Muela se transformaron en representantes de la sociedad por acuerdo del Consejo de administración en 30 de diciembre de 1991. En la actualidad, Javier Etcheverría de la Muela es el presidente del Consejo de administración del banco (véase el cuadro III).

Desde el punto de vista de sus recursos, la sociedad presentó una progresión ascendente tal y como demandaba el negocio bancario en expansión. El capital experimentó ampliaciones periódicas, pero los recursos de la sociedad se multiplicaron espectacularmente en la década de los noventa (gráfico 2).

Gráfico 2
Ampliaciones de capital del Banco Etcheverría S.A.
(pesetas corrientes)



Notas: la ampliación de 1964 es resultado de la diferencia entre el capital de la sociedad anónima y la valoración efectuada del negocio de banca de Domingo Etcheverría Naveyra. Fuente: RMC, Hoja 153, libro 15, sección 3ª, fol. 213 y ss, inscripción 1ª, 4ª, 5ª, 6ª; Hoja 153, libro 305 tomo 550 sección 3ª fol. 143 y ss, inscripción 12ª, 13ª, 14ª; Hoja c-7563 tomo 1292 fol. 1 y ss, inscripción 2ª, 12ª; Hoja c-7563 tomo 2476, fol. 188 y ss., inscripción 18ª.

El capital se triplicó en 1974 cuando se amplió en la cuantía de 20 millones de pesetas. Un año más tarde, en octubre de 1975 se acordó aumentarlo en la misma cantidad, alcanzando la cifra de 50 millones de pesetas. En marzo de 1977, una nueva

emisión de 2.000 acciones elevó el capital hasta los 70 millones de pesetas[24]. La junta general extraordinaria de 4 de agosto de 1986 autorizó al Consejo de Administración para aumentar el capital social hasta los 250 millones en dos años. Seguidamente, se procedió a incrementarlo en 120. Cada accionista tenía derecho a suscribir un número de acciones proporcional a las que poseía. El desembolso inicial fue del 25% y se fijó el 31 de diciembre de 1986 como fecha límite para el desembolso total. Las anteriores ampliaciones habían sido suscritas íntegramente sin desembolsos parciales. El desembolso fue efectuado por los hermanos Etcheverría de la Muela y su padre. Se produjo una nueva ampliación de 95 millones de pesetas en 1989. Las aportaciones fueron hechas en efectivo, salvo la efectuada por Javier Etcheverría de la Muela. Éste aportó el inmueble situado en el nº 36 del Cantón Grande y el nº 15 de la calle Rúa Nueva de Betanzos, donde el banco había establecido su sede social, valorada en 78,5 millones de pesetas[25]. Ese mismo año, el capital se elevó de nuevo por un importe de 38 millones de pesetas. Todos los hermanos, salvo Francisco Javier, suscribieron la totalidad de las acciones.[26]

Sus recursos se multiplicaban a pasos de gigante, pero su política de apertura de sucursales fue menos agresiva. En 1991, poseía únicamente diez oficinas y poco más de cincuenta empleados, pese a que su posición en el mercado financiero gallego era muy sólida. Ese año se estableció en Galicia la sociedad *Benkers Etcheverría*, agencia de una gestora de patrimonios que se dedicaba a la intermediación financiera con una oficina en A Coruña. Su presidente fue Javier Etcheverría de la Muela. La *Banca Etcheverría* participó con un 50% en la sociedad. El resto le correspondía a la agencia de valores Benkers, con sede en Barcelona. Ésta estaba representada en el consejo de la filial gallega por Manuel Carreras y Enrique Corominas.[27]

La gran ampliación de capital que se promovió en la década de los noventa se efectuó con cargo a las reservas y a los beneficios de 1992, 226.907.800 y 99.918.000 pesetas respectivamente. Hasta la fecha, los recursos allegados a la banca habían procedido de emisiones de acciones, ya fuesen suscritas por los accionistas o efectuadas con cargo a los beneficios o a las reservas de la entidad. Sin embargo, por primera vez, en 1999, se emitió un paquete de obligaciones por un importe de 4 millones de euros,

[24] RMC, Hoja 153, libro 15, sección 3ª, fol. 213 y ss, inscripción 1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª, 6ª.
[25] Lo compró a Ángel Sánchez Fraga en diciembre de 1960.
[26] RMC Hoja 153, libro 305 tomo 550 sección 3ª fol. 143 y ss, inscripción 11ª, 12ª, 13ª, 14ª, 15ª.
[27] Gómez y Martínez (1992), p. 423.

dividido en 800 obligaciones de 5.000 euros de valor nominal cada una. Esas obligaciones se denominaron *Obligaciones Subordinadas Banca Etcheverría*. El interés nominal fijo que devengaron los tres primeros años fue del 4,25% anual. El euro todavía no era moneda de cambio pero diversas operaciones se contabilizaban ya por partida doble en pesetas y euros. El capital y las reservas sumaban 1.085.908.417 pesetas ó 6.526.441,03 euros a 30 de junio de 1999. Por ello, la garantía de la emisión estuvo constituida por el patrimonio de la sociedad.[28].

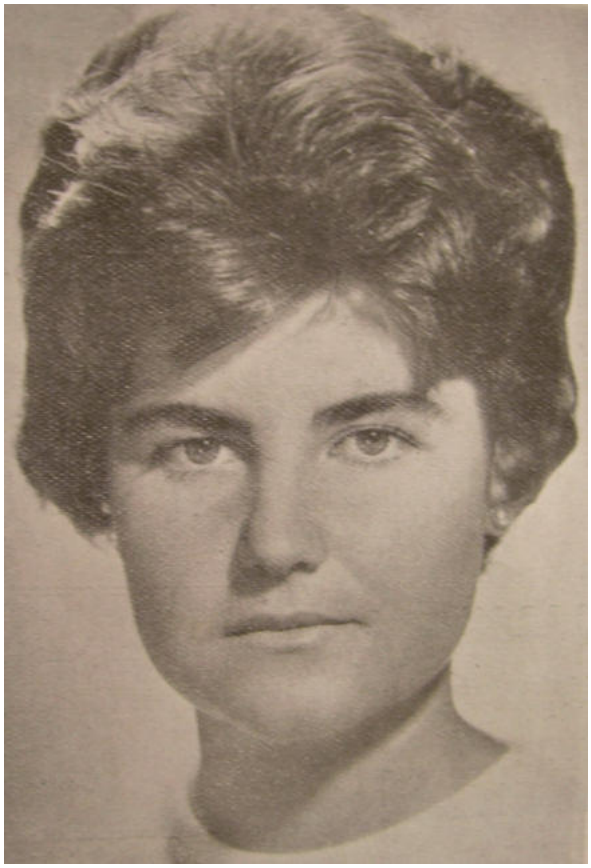
Finalmente, la última gran ampliación de capital se ejecutó en marzo de 2003[29]. Este incremento tuvo un sesgo totalmente diferente a los anteriores. En diciembre de 2002, *Caixa Galicia* había anunciado la compra del 37,12% del capital del Banco Etcheverría. La operación debía estructurarse en dos fases: en un primer momento, a través de la adquisición de acciones y posteriormente, mediante la suscripción de nuevos títulos procedentes de una ampliación de capital.[30] De esta manera, la banca Etcheverría abrió sus puertas a nuevos accionistas sin vinculación con la familia. Caixa Galicia se integró en la entidad como socio de pleno derecho. Los accionistas Francisco Javier, Domingo, María Asunción, María Cruz, María Magdalena y Alberto Gómez Etcheverría renunciaron a su derecho de suscripción preferente en la emisión de las nuevas acciones a favor de *Corporación Caixa Galicia S.A.* que adquirió 7.540 acciones del Banco Etcheverría *S.A.*, cedidas por Alberto Gómez Etcheverría, en 2003. El capital social resultante de la operación ascendió a 5.950.019,82 euros representado por 99.000 acciones nominativas de aproximadamente sesenta euros cada una.

La sociedad modificó también su objeto social. Desde ese momento se dedicó a toda clase de actividades, operaciones y servicios propios del negocio de banca, en general, y a la adquisición, tenencia y disfrute de toda clase de valores mobiliarios. Adicionalmente, se modificó el artículo 26 por el que la sociedad pasó a estar regida por un Consejo de Administración integrado por un mínimo de siete consejeros y un máximo de once, designados como venía siendo habitual por la Junta general de accionistas. Se estableció también una retribución anual para los miembros del Consejo, fijada por la Junta.

---

[28] Hoja c-7563 tomo 1292 fol. 1 y ss, inscripción 1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 12ª, 13ª.
[29] La Junta Extraordinaria se celebró en las oficinas de Caixa Galicia en A Coruña.
[30] La Voz de Galicia, 21 de diciembre de 2002 y 6 de marzo de 2003.

Así, la composición del nuevo Consejo de Administración otorgaba poder a los representantes del nuevo accionista, la principal entidad de ahorro gallega[31]. Pero además, el proceso de toma de decisiones se concentró en un nuevo órgano de gobierno, la Comisión Ejecutiva. En esta comisión estaba representado el núcleo duro de la familia Etcheverría y la entidad Caixa Galicia. Juan Dapena Traseira ostentó la representación de la caja en la primera Comisión Ejecutiva. El peso de la Corporación Caixa Galicia S.A. se hizo sentir también en el seno del Consejo de administración, donde cuatro miembros habían de pertenecer a su cuerpo ejecutivo[32] y en el consejo pasó a ocupar los puestos que antes ostentaban las hermanas Magdalena y María Asunción Etcheverría de la Muela.



Magdalena Etcheverría de la Muela, accionista del Banco Etcheverría. Vida Gallega 1962.

[31] Se reestructuró el consejo en enero de 2005 así como los miembros de la comisión ejecutiva ya que también hubo que sustituir a los consejeros designados por la Corporación Caixa Galicia S.A.
[32] Hoja c-7563 tomo 2476, fol. 188 y ss., inscripción 19ª y 20ª, Hoja c-7563 tomo 2732, fol. 1 y ss, inscripción 20ª.

La entrada de Caixa Galicia supuso no sólo una reestructuración del Consejo sino también una mayor fiscalización de las actividades de la empresa.[33] En concreto, acordaron la creación de un Comité General de Créditos con potestad para aprobar operaciones de crédito, de préstamos, avales e inversiones hasta un límite máximo por operación de 300.000 euros. Este comité estaba compuesto por un máximo de nueve miembros y un mínimo de tres, con sede en el número 75 de la calle Real de A Coruña. En enero de 2005 se constituyó también una Comisión de Auditoría en el seno del consejo.[34] En esta nueva etapa, la entidad trata de transmitir la imagen de una banca personalizada y discreta dirigida a un segmento especial del mercado. Actualmente se encuentra inmersa en un plan de expansión territorial basado en la apertura de sucursales, una de sus asignaturas pendientes.

[33] Hoja c-7563 tomo 2732, fol. 1 y ss, inscripción 21ª, 23ª, 25ª.
[34] Hoja c-7563 tomo 2476, fol. 188 y ss., inscripción 18ª.

El grupo Pastor

Los orígenes empresariales del grupo Pastor (1764-1890)

Para buscar los orígenes de la saga hay que remontarse a finales del siglo XVIII, época en la que Jaime Dalmau Batista fundó una compañía mercantil dedicada al negocio bancario y al comercio en general.[1] Este pionero había desembarcado en A Coruña en 1764 procedente de Canet de Mar (Barcelona). Formaba parte de la oleada de negociantes catalanes que durante esta época se instalaron en tierras gallegas para dedicarse a actividades relacionadas con la salazón y el comercio. Con el fundador colaboraban sus hijos Gaspar y José Dalmau Pasi y su sobrino José Dalmau Batista. Estos dos últimos se pusieron al frente de la sociedad al morir el patriarca en 1806. Fue precisamente en este momento cuando formalizaron la escritura de constitución de la nueva sociedad que giraba bajo la razón social de Jayme Dalmau y Cia.

El 12 de agosto de 1819 se produjo un hecho clave para el futuro de esta sociedad, pues entró como nuevo socio José Pastor Taxonera, oriundo también de Canet de Mar, pero residente en A Coruña desde 1812. El papel jugado por este nuevo socio dentro de la compañía fue creciendo hasta que, en 1826, la sociedad se transformó en Dalmau y Pastor (1826), compuesta por los nietos del fundador Jaime Dalmau, Ramón y Silvestre Dalmau Pérez, y José Pastor Taxonera.[2] Pero Pastor se convirtió en la figura relevante de la nueva compañía frente a los hermanos Dalmau. La empresa amplió sus negocios desde la fabricación de salazones hasta la elaboración de jabones, pasando por

[1] http://www.fBarrié.org/fundacion/historia_BP.htm. En esta página se indica que no se conserva la escritura de constitución de esta sociedad, quizá porque no llegó a formalizarse ante notario.
[2] Siguiendo la tesis de Lindoso (2005), p. 328.

una discreta inversión en el mercado inmobiliario local. Pero la sociedad no tuvo una vida muy larga, pues se liquidó definitivamente en 1848, cuando las deudas pasivas sobrepasaban el activo social.[3]



Julia Dalmau, descendiente de Jaime Dalmau.
(Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro).

En esta coyuntura los Dalmau se retiraron de la firma a cambio de una indemnización de siete mil pesetas y decidieron volver a Barcelona. De esta forma José Pastor se puso en solitario al frente de la compañía, después de firmar un convenio con los acreedores en el que se obligaba a pagar el 55% de sus créditos en cuatro plazos.[4] Bajo la razón social de José Pastor la empresa fue sobreviviendo, aunque el patriarca tuvo que recurrir en ocasiones al auxilio financiero de sus hijos.

José Pastor falleció en 1853. Su hijo mayor Juan Ventura Pastor se puso al frente de un negocio que en absoluto estaba saneado. Seguía arrastrando una cantidad importante de deudas incobrables, mientras que las actividades industriales apenas generaban beneficios. Para hacer frente a esta situación tuvo que deshacerse de la fábrica de salazón de la playa de Beluso (Bueu), que había heredado de su padre.[5] Mientras tanto, sus hermanos pequeños, José y Francisco Pastor y Horta habían

[3] Algunas de estas deudas ya habían sido heredadas de la sociedad precedente Jaime Dalmau y Cia. Más detalles sobre estos aspectos en Lindoso (2005), p. 330.
[4] Utilizó la fábrica de jabones del Campo de Marte y una fianza otorgada por su hijo Juan Ventura Pastor, quien respondía con la herencia recibida de su difunta madre, como garantía de estos pagos. Lindoso (2005), nota 693.
[5] Lindoso (2005), p. 332.

emigrado años atrás a Cuba en busca de fortuna y estaban trabajando en la casa de comercio de su tío Nicolás Galcerán en ultramar.[6]



José Pastor Taxonera y su esposa Gertrudis Horta. (Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro).

En 1858 José y Francisco Pastor regresaron como indianos enriquecidos y a comienzo de los años sesenta se asociaron con Juan Ventura bajo la razón social de Pastor Hermanos (1861). La fuerte inyección de capital de los dos hermanos emigrados, que aportaron más del 80% de la inversión inicial, permitió que la nueva compañía se constituyese con un abultado capital de medio millón de pesetas en efectivo, fincas, enseres, derechos y acciones. La sociedad desempeñaba tres actividades básicas: los intercambios comerciales con América, los servicios bancarios y los negocios marítimos.

Efectivamente, en esta época Pastor Hermanos se introdujo en el lucrativo negocio del transporte de los emigrantes como armadores de las corbetas Rosa y Gertrudis que pertenecían a la compañía.[7] No cabe duda que la posición geográfica de Galicia con su fachada mirando hacia el Atlántico, la convirtió en una plataforma de

[6] Burés Miguens (2006a), p. 90 y ss. José Pastor llegó a la Habana el 21 de diciembre de 1836 y, más tarde, en 1841, llegó su hermano Francisco. Cuando murió su tío Nicolás Galcerán en 1848 se liquidó su casa comercial. Los hermanos Pastor se establecieron por su cuenta aprovechando los contactos adquiridos en los años anteriores. Se dedicaban básicamente al negocio del tabaco y al comercio de todo tipo de bienes, actividades que simultaneaban con la participación en varios barcos y la negociación de letras de cambio.

[7] Lindoso (2005), p. 333.

salida de emigrantes en busca de mejor fortuna. Este movimiento de gentes se tradujo en una importante fuente de ingresos desde muchos puntos de vista.

Cuadro I
Evolución histórica de la casa comercial Pastor
(en pesetas corrientes)

Año	*Sociedad*	*Capital*
1860	Pastor Hermanos	500.000
1868	José Pastor y cia	335.000
1876	José Pastor y cia	268.000
1891	Sobrinos de José Pastor	375.000
1909	Sobrinos de José Pastor	1.000.000
1915	Sobrinos de José Pastor	1.100.000

Fuente: Lindoso (2005).

En realidad, los Pastor pertenecían al reducido grupo pionero de familias pertenecientes a la burguesía comercial e industrial gallega que comenzaron a actuar como armadores emigratorios en Galicia en la primera mitad del siglo XIX.[8] Era frecuente que, durante esta primera época, las firmas comerciales armaran expediciones migratorias en buques de su plena propiedad. En otras ocasiones, los armadores autóctonos realizaban funciones de consignatarios tanto para empresas foráneas como para armadores de otros puertos de Galicia. En consecuencia, no había una estricta separación entre la figura del grupo armador y el de los grandes agentes migratorios.

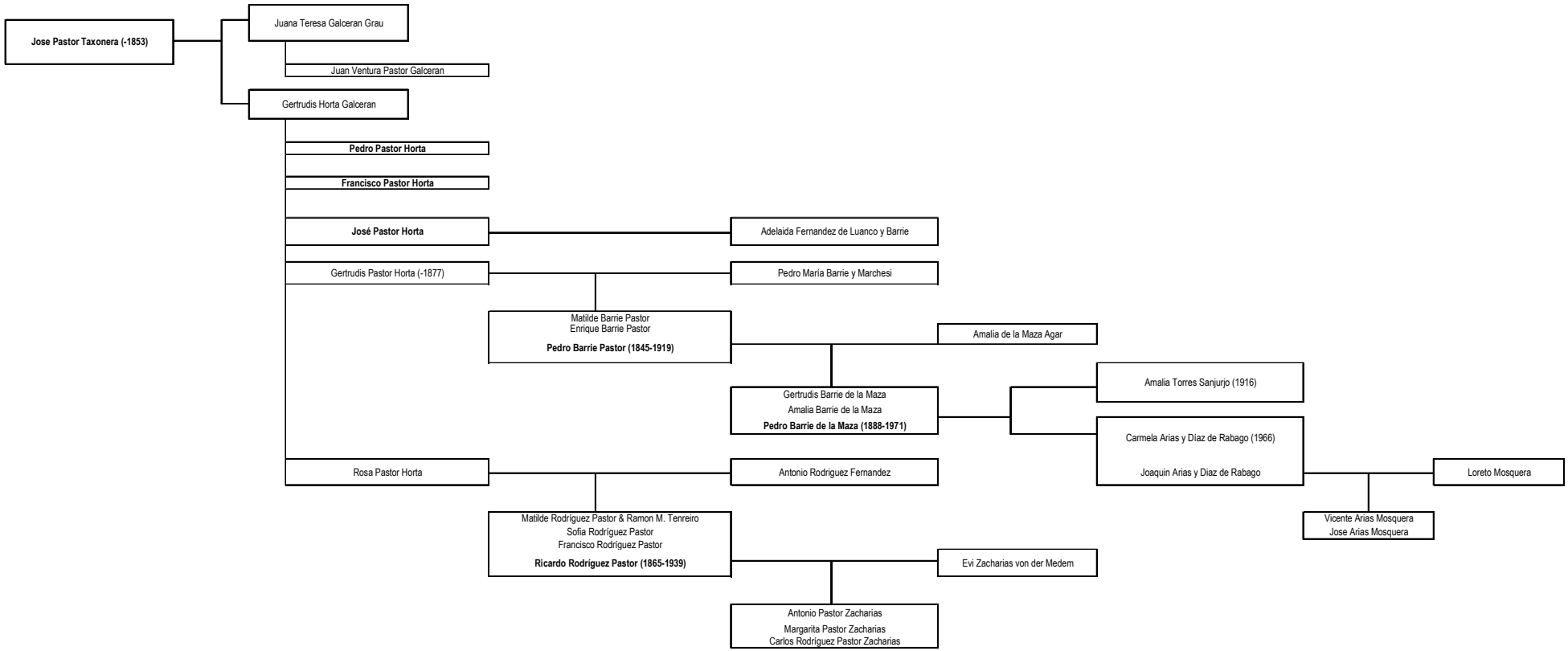


Imagen de los hermanos Francisco (izq.) y José (dcha) Pastor Horta.
(Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro).

[8] Siguiendo la tesis de Vázquez (2000), p. 788.

Gráfico 1

Árbol de la familia Pastor



Fuente: Véase texto.

En la segunda mitad de los años sesenta fallecieron Francisco (1866) y Juan Ventura (1868), por lo que desapareció la sociedad Pastor Hermanos. José Pastor y Horta quedó como único socio superviviente. Asociándose con su sobrino Pedro Barrié y Pastor,[9] que ya llevaba más de dos años trabajando en el escritorio de su tío, creó una nueva sociedad denominada José Pastor y Cia (1868). De esta forma se consiguió mantener el carácter familiar de la compañía, a la vez que se incorporaba al negocio una nueva generación de la incipiente saga. No obstante, José Pastor mantuvo las riendas del negocio, al poseer la mayor parte del capital social (75%).[10]



Imagen de Pedro Barrié Pastor en su juventud.
(Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro).

La actividad mercantil de la nueva sociedad se caracterizó por dos aspectos. En primer lugar, siguió ejerciendo las actividades comerciales e industriales que tradicionalmente venían desarrollando sus antecesores, a través de su participación indirecta en diversas sociedades (cuadro II). En segundo lugar, en los años setenta se produjo una mayor inmersión en dos tipos de actividades que serán claves en el futuro de la firma. Por un lado, prestó especial atención a las actividades bancarias, que se convirtieron en uno de los pilares del negocio. Por otro lado, ampliaron los negocios relacionados con la emigración. En este terreno actuaron desde dos perspectivas.

[9] En la escritura fundacional aparece también como socia comanditaria que no interviene en la gestión Gertrudis Pastor Horta, hermana y madre de los otros dos socios. En la escritura de renovación de esta sociedad otorgada en 1876 Gertrudis ya no aparece. Información facilitada por http://www.fBarrié.org/fundacion/historia BP.htm

[10] Lindoso (2005), p. 334.

En primer lugar, obtuvieron grandes beneficios trabajando como corresponsales de los envíos de emigrantes. No cabe duda que José Pastor conservaba amplias relaciones comerciales de su etapa como emigrante al otro lado del atlántico. Estos contactos tuvieron necesariamente que beneficiar a la casa mercantil a la hora de acceder al negocio de las remesas. Trabajaban con casas mercantiles de Buenos Aires, Montevideo y Cuba desde donde los emigrantes enviaban giros a cobrar por sus familiares gallegos.[11] A mediados de los años ochenta la casa Pastor se convirtió en la principal corresponsal del banquero compostelano Manuel Pérez Sáenz en A Coruña que controlaba una amplia red dedicada de relaciones comerciales entre Galicia y América Latina. Entre ambas casas se estableció un significativo volumen de negocios que tuvo que generar elevados beneficios.

Cuadro II
Intereses empresariales de las sociedades de la familia Pastor (1820-1890)

1820-1860 *Diversas Sociedades*	*1860-1890* *José Pastor y Cia*
Comercio	
Galcerán e hijos (1813) Juana Caballero (1840)	Mancha y Cia Sociedad accidental de petróleo de La Coruña
Sector Marítimo	
Joven Enrique	Naviero Consignatario de vapores-correos ingleses Cónsul/vicecónsul de Alemania, Rusia y Hamburgo
Finanzas / Seguros	
La Integridad (1840) Banco de la Coruña (1857)	Compañía Catalana de Seguros Banco de Vigo
Industrias	
Fabrica de jabón Fabrica de salazón	Español y Cia (1870)** J. Pérez Seselle y Cia (1884) Menéndez, Valdés y Cia*
Ferrocarril	
	Ferrocarril del Noroeste
Pesca	
	Sociedad mejillonera y ostricultora de Punta Gesteira (1872)
Político – Social	
	Liga de contribuyentes de la Coruña Escuela Teórico Practica de agricultura "De Vega" Junta Provincial de Beneficencia Junta Provincial de Agricultura, Industria y Comercio

*Fabricación y venta de gas. **Elaboración de vidrio. Fuente: Lindoso (2005), p. 338.

En segundo lugar, desarrollaron el negocio del transporte de emigrantes a través de su actuación como agentes de las grandes compañías navieras extranjeras.

[11] Siguiendo la tesis de Facal (2003), p. 12.

Efectivamente, tras la introducción de la navegación a vapor a partir de la década de 1870, empezaron a penetrar en los puertos gallegos algunas de las grandes líneas transatlánticas a vapor. Dentro de este contexto, los empresarios del puerto herculino perdieron gran parte del control de la oferta de transporte, convirtiéndose en comisionistas de las grandes compañías navieras extranjeras. Como consecuencia, las sociedades gallegas se especializaron en las operaciones de consignación y aprovisionamiento de buques. Durante este periodo, los puertos de A Coruña y Vigo llegaron a ser plataformas de emigración de primera magnitud en el continente europeo, seguidos por otros como Carril y Vilagarcía de Arousa.



Desembarco de pasajeros en el puerto de A Coruña, c.1920. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

No cabe duda que las intensas oleadas migratorias de finales del siglo XIX generaron un fuerte negocio portuario.[12] Una de las primeras navieras con la que estableció relaciones mercantiles la casa Pastor desde el puerto de A Coruña fue la británica The Pacific Steam Navigation Company. La empresa, creada en 1840, comenzó a operar regularmente desde los puertos gallegos alrededor de los años setenta y llegó a ser una de las compañías transatlánticas mayores del mundo.[13]

[12] Siguiendo la tesis de Vázquez (2000), p. 768.
[13] Vázquez (2000), p. 816. Compañía de Navegación por vapor del Pacifico, tal y como se anunciaba en las guías comerciales de la época tenía salida quincenal para Lisboa, Pernambuco, Bahía, Río de Janeiro, Montevideo, Buenos Aires, Valparaíso y otros puertos de la América del Sur desde el puerto de A Coruña. Véase, Guía Faginas, 1890.

Sobrinos de José Pastor Ltda. (1890-1925): las bases de los negocios industriales, bancarios y consignatarios

En 1877 José Pastor Horta falleció sin descendientes, dejando su casa de comercio a su único y universal heredero, su sobrino Pedro Barrié Pastor. Este acontecimiento no alteró la marcha mercantil de la sociedad, que continuó desarrollando las líneas de negocio señaladas. Pensando seguramente en el futuro de la empresa y en una nueva inyección de capital se incorporó al negocio familiar Ricardo Rodríguez Pastor, primo de Pedro Barrié. Juntos constituyeron en 1890 la sociedad Sobrinos de José Pastor por un plazo de 5 años prorrogables, a contar desde el 1 de enero de 1890.[14] En realidad, Ricardo Rodríguez Pastor era un buen fichaje para la firma, pues había estudiado y trabajado durante un largo periodo en varios países europeos, adquiriendo una gran experiencia empresarial.[15]



Pedro Barrié Pastor. (Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro).

[14] Por escritura de 22 de diciembre de 1890, RMC, libro 4, hoja 444, fol. 21, inscripción 1ª. Pero la sociedad se fue renovando por periodos de cinco años. La primera de estas renovaciones se produjo por escritura de 30 de diciembre de 1899, RMC, libro 4, hoja 444, inscripción 3ª, fol. 21. En esta segunda escritura no se modificaron ninguna de las condiciones fundacionales, ni el capital, ni el objeto social ni el reparto de beneficios sociales.

[15] González Catoyra (1990), p. 575 revela el dato anecdótico de que en uno de sus viajes a Alemania Ricardo recibió interesantes ofertas de empleo de un empresario brasileño que estuvo tentado a aceptar. Pero cuando se entero Pedro Barrié y Pastor le igualó la oferta de sueldo y le propuso hacerle socio de la entidad que presidía.

El capital fundacional de esta sociedad ascendía a 375 mil pesetas,[16] aportadas por los socios en efectivo, créditos, enseres y acciones, según consta en el libro de inventarios. De dicho capital correspondían 300 mil pesetas a Pedro Barrié y Pastor y 75 mil pesetas a Ricardo Rodríguez y Pastor. Como venía siendo tradicional en la saga familiar, el nuevo socio recién incorporado a los negocios entraba como parte minoritaria para finalmente a lo largo de los años acceder al status de socio en igualdad de condiciones. El ramo objeto de la sociedad era muy amplio, pues abarcaba toda clase de operaciones de comercio e industriales.



Pedro Barrié y Pastor con el por entonces niño Ricardo Rodríguez Pastor.
(Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro).

El reparto de ganancias se realizaba de la manera siguiente. Al capital le correspondía el 50% de las utilidades a repartir a prorrata entre los dos socios. Y el 50% restante se destinaba a la industria. En particular, el 30% del total de beneficios le correspondía a Pedro Barrié y el 20% a Ricardo Rodríguez Pastor. A partir de 1904, el

[16] Una cantidad sensiblemente inferior a la de la sociedad predecesora José Pastor y cia. Lindoso (2005), p. 335 señala que el cumplimiento de los deseos testamentarios de José Pastor pudo mermar la inversión. Estos deseos habían obligado a Pedro Barrié a desembolsar más de 200 mil pesetas. No obstante, también es cierto que la herencia recibida por éste en fincas urbanas, rústicas y derechos reales cubría de sobra ese desembolso. Quizá el heredero prefirió menguar su inversión en la nueva compañía antes que liquidar alguno de estos bienes.

reparto de ganancias se modificó. En primer lugar, el 5% de las utilidades se dividía a prorrata entre los socios, según su aportación de capital. En segundo lugar, se acordó pagar a Ricardo Rodríguez Pastor 15 mil pesetas por su labor como gestor del negocio. Los beneficios restantes se distribuían entre Pedro Barrié Pastor y Ricardo Rodríguez Pastor en unos porcentajes del 75% y 25% respectivamente.

Precisamente, en 1909, cuando se produjo la última renovación quinquenal del plazo de duración de la sociedad -a partir de esta fecha se estableció un plazo indefinido-[17], podemos destacar tres aspectos.[18] De un lado, el crecimiento de la empresa que amplió su capital hasta un millón de pesetas, una cantidad aportada al 50% por los dos socios, o sea Pedro Barrié y Pastor y Ricardo Rodríguez Pastor. De otro lado, la importancia que iban adquiriendo las operaciones de consignación dentro del amplio conjunto de actividades impulsadas por la firma. Este interés quedaba claro en el objeto social de la compañía que incluía específicamente a "toda clase de operaciones de comercio o industriales incluso representaciones de empresas navieras, consignaciones, comisiones y demás operaciones similares".



Imagen de Pedro Barrie Pastor con los hermanos Ricardo y Francisco Rodríguez Pastor.
(Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro).

[17] En realidad, la sociedad quedó disuelta por escritura de 31 de diciembre de 1909. RMC, libro 15, hoja 444, inscripción 7ª, fol. 29. Pero inmediatamente, el mismo día se crea de nuevo otra sociedad con idéntica razón social y compuesta por los mismos socios de duración indefinida.
[18] Por escritura de 31 de diciembre de 1909. RMC, libro 17, hoja 444, inscripción 1ª, fol. 35.

Por último, el papel principal que fue adquiriendo dentro de la firma Ricardo Rodríguez Pastor, el más joven de los dos socios, que no solo equiparó su aportación en el capital a la de Pedro Barrié sino que llevaba la mayor parte del peso de la gestión de la firma. Por esta labor recibía 15 mil pesetas anuales fijas de los beneficios[19] y el 75% en la distribución de los beneficios. A partir de 1909, seguramente por razones relacionadas con su avanzada edad, parece claro que la figura de Pedro Barrié dentro de la sociedad quedó relegada a un segundo plano. No obstante, siguió ejerciendo diversos cargos en el ámbito político y diplomático, actuando como cónsul de Alemania, vicecónsul de Rusia o formando parte del Consejo Provincial de Agricultura, entre otros.[20]



Anuncio publicitario de Sobrinos de José Pastor. (1923-24). (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

La sociedad colectiva renovada en 1909 logró una ampliación de los negocios sin precedentes en los años siguientes. Durante este periodo cuatro empleados regentaban los asuntos de la sociedad en A Coruña y Vigo: Antonio Sánchez Barros, Agustín Tenreiro Rodríguez,[21] Valentín Molina y Manuel Agudín Aspe. Estos empleados fueron adquiriendo mayores responsabilidades a medida que la casa comercial crecía.

Hasta la Guerra civil la estrategia inversora de la sociedad se orientó especialmente hacia tres sectores: el sector financiero, las empresas de servicios

[19] Aparte, cada socio podía recibir 25 mil pesetas para cubrir sus gastos particulares anuales. Por escritura de 31 de diciembre de 1909. RMC, libro 17, hoja 444, inscripción 1ª, fol. 35.
[20] Datos obtenido del Indicador comercial, Guía de la Coruña 1912.
[21] Véase el capítulo que hace referencia a la fábrica de curtidos de la América de Pontedeume.

públicos, cultura y ocio, y la industria. Ahora bien, dentro de esta pauta general podemos distinguir claramente dos etapas. Hasta la I Guerra mundial la vocación inversora de la sociedad se limitó al mercado local. Así, participó casi exclusivamente en las iniciativas financieras que tuvieron lugar en la ciudad. Sus dos socios ocuparon cargos relevantes en estas instituciones financieras locales. De un lado, Pedro Barrié y Pastor fue miembro del consejo de gobierno del Crédito Gallego (1877-1905) desde su fundación hasta su liquidación, y vicepresidente en los últimos años de su existencia. También fue presidente honorario de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de la Coruña entre 1897 y 1904. Cuando la entidad adquirió su completa independencia tras la extinción del Crédito Gallego (1905), tanto Pedro Barrié Pastor como Ricardo Rodríguez Pastor se ofrecieron de forma voluntaria para actuar como socios protectores de la caja. Así, junto con otros acaudalados coruñeses, los Pastor prestaron una garantía personal de cinco mil pesetas cada uno ante los imponentes de la caja.[22] De otro lado, ambos fueron accionistas de la sucursal del Banco de España en A Coruña, en la que Ricardo Rodríguez Pastor desempeñó el cargo de administrador entre 1896 y los años veinte.[23]



Ricardo Rodríguez Pastor. (Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro).

El resto de la cartera de inversión de la casa Pastor es fiel reflejo del avance del proceso de modernización en el ámbito coruñés. De un lado, la llegada del servicio de

[22] Para más detalle véase Maixé [dir.], Vilar y Lindoso (2003), p. 69.
[23] Memorias de la sucursal del Banco de España en La Coruña (1896-1925).

abastecimiento de aguas o el tranvía. De otro lado, la ampliación de la oferta de ocio y espectáculos en la ciudad, a través de la construcción del Teatro Principal o la Plaza de Toros. Por último, en el ámbito puramente industrial despuntan dos actividades claves en el devenir futuro de la empresa: la electricidad y la minería.

Por lo que se refiere al terreno de la consignación de buques, instaló una agencia sucursal en Vigo en 1908.[24] A este respecto hay que recordar que, a principios del siglo XX, los puertos gallegos se habían especializado en los destinos que ofertaban a los emigrantes.[25] Por A Coruña salían los mayores efectivos migratorios hacia Cuba, Puerto Rico y México. Pero en los puertos del sur, como el de Vigo, los emigrantes se dirigían sobre todo a Brasil, Uruguay y Argentina. El establecimiento de la sucursal viguesa les permitió introducirse en las rutas que se dirigían a la América del Sur. Además, durante esta época, conforme aumentaba el número de embarques en los puertos gallegos, nuevas navieras acabaron por entrar de forma regular en este mercado. Aprovechando esta coyuntura, los Pastor comenzaron a trabajar como agentes de otras compañías navieras extranjeras, como Hamburg Amerikanische Packetfahr, White Start Line, Red Start Line, American Line, tanto desde el puerto de A Coruña como desde Vigo.



Publicidad de la Compañía del Pacifico donde aparece Sobrinos de Jose Pastor como su agente consignatario en el puerto de A Coruña, c. 1920. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

[24] Por escritura de 13 de abril de 1908. RMC, libro 15, hoja 444, inscripción 6ª, fol. 291. Para regir esta agencia les otorgan poder a Valentín Molina Cruceiro y Manuel Agudin Aspe para gobernar y administrar la agencia de consignación de buques viguesa. RMC, libro 14, hoja 444, inscripción 5ª, fol. 22.
[25] Vázquez (2000), p. 802.

Cuadro III
Intereses empresariales de Sobrinos de José Pastor - Banco Pastor (1890-1935)

Sobrinos de José Pastor (1890-1913)	*Sobrinos de José Pastor - Banco Pastor (1914-1935)*
Comercio	
	Compañía Española de Petróleos
Marítimo	
Compañía de Salvamentos Marítimos (1904) Hijos de Tomas Guyatt (1907) Guyatt, Molins y Pastor Consignatario de A. Folch y Cia, Pacific Steam Navigation Company y Pinillos Izquierdo y Cia	Compañía Trasmediterránea Consignatario de A. Folch y Cia, Pacific Steam, White Star Line, Red Start Line, American Line, Pinillos Izquierdo y Cia, Hamburg Amerikanische Packetfahr A.G.
Finanzas / Seguros	
Crédito Gallego Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña Suc. del Banco de España (A Coruña y Ourense)	Banco de Crédito Local de España Banco Comercial de Barcelona Banco de Crédito Industrial Banco Hipotecario en España Banco de La Coruña Banco Español de Crédito Banco Hispano Americano Banco Hispano Colonial Banco Mercantil Santander Banco Urquijo Banco Urquijo Vascongado Banco de Vizcaya
Otros servicios	
Aguas de La Coruña (1903) Compañía de Tranvías de la Coruña (1902) La Lealtad (1899) Plaza de Toros (1884) Teatro Principal (1906)	Aguas de La Coruña Aguas de Barcelona Aguas de Mondariz de Hijos de Peinador SA (1932) Aguas Subterráneas de Llobregat La Toja SA La Voz de Galicia Mercantil Cívico Militar Tranvías de Pontevedra Tranvías de Barcelona
Industrias	
Azucarera Gallega (1899) Manuel Arredondo (1913) Hijos de B. Escudero y Cia (1909) Hidroeléctrica del Pindo (1903) General Minera de Galicia (1912)** Sociedad General Gallega de Electricidad (1900) Electra Industrial Coruñesa	Caleras de Valdeorras (1925) Industrias Gallegas (1933) Altos Hornos de Vizcaya Hullas del Coto Cortés (1919) C.H.A.D.E. Compañía Arrendataria de Fósforo Distribuidora Gallega de Electricidad Fabricas Coruñesas de Electricidad (1918) Hidroeléctrica Ibérica Minas del Rif Concesionaria Hidráulica Gallega Cross SA Sociedad General Gallega de Electricidad Unión Eléctrica Madrileña Ebro-Compañía de Azucares Sociedad Española Babcock Wilcox
Ferrocarril	
FFCC A Coruña-Santiago	

Fuente: Entre 1890 y 1913, Lindoso (2005). Para 1914-1935, Anuarios financieros y de sociedades anónimas (1916-1940); y ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 683, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 702, 770, 771, 772, 777, 780, 781, 784, 785, 786, 826, 1786, 1791, 1798, 1804, y 1814.

Al final de esta primera etapa, en 1912, hizo su primera aparición dentro de la firma el por entonces joven Pedro Barrié de la Maza que había terminado su formación financiera en Alemania, Gran Bretaña y Francia.[26] Pedro Barrié de la Maza era el único hijo varón de Pedro Barrié y Pastor y Amalia de la Maza Agar.[27] Al principio, los socios le otorgaron un amplio poder para que pudiera regir los establecimientos de la firma en A Coruña y Vigo.[28] Poco tiempo después, desde el 1 de julio de 1915, Pedro Barrié de la Maza dejó de ser empleado y pasó a convertirse en socio de la compañía familiar con una aportación de cien mil pesetas en el capital social.[29]

A partir de este momento, Ricardo Rodríguez Pastor y Pedro Barrié de la Maza se convirtieron en los socios gerentes de la firma. El padre de este último, de muy avanzada edad, fue delegando sus responsabilidades, y falleció poco después, en 1919. Nombró como únicos herederos a sus tres hijos Gertrudis, Pedro, Amalia Barrié de la Maza, dejando a salvo la cuota usufructuaria que correspondía a su esposa Amalia de la Maza y Agar.[30] Al practicarse las operaciones divisorias de la herencia se le adjudicó la totalidad de la participación que tenía el fallecido en la sociedad al hijo varón, consistente en al cantidad de 1.012.986 pesetas.

Mientras tanto, la viuda Amalia de la Maza y sus hijas Gertrudis y Amalia fueron compensadas con dinero en metálico.[31] En consecuencia, Pedro Barrié de la Maza y Ricardo Rodríguez Pastor se convertían en los únicos socios de la sociedad Sobrinos de José Pastor. No obstante, Ricardo Rodríguez Pastor, el socio de mayor edad y experiencia empresarial, pasaba a ocupar la presidencia vitalicia de la compañía familiar. Por su parte, Pedro Barrié de la Maza asumía cada vez mayores responsabilidades dentro de la compañía.

No cabe duda de que la llegada a la empresa de Pedro Barrié, un socio joven, que había cursado estudios mercantiles en la Escuela Superior de Comercio de A Coruña, y que había ampliado sus estudios financieros en varios países europeos –como era habitual en las familias acomodadas-, introdujo seguramente una nueva perspectiva

[26] Más información sobre la biografía de Pedro Barrié en Burés Miguens (2006b), p. 386 y ss.
[27] RMC, libro 24, hoja 444, inscripción 20ª, fol. 108.
[28] Por escritura de 1 de enero de 1913. RMC, libro 17, hoja 444, inscripción 5ª, fol. 35.
[29] Por escritura de 25 de junio de 1915. RMC, libro 17, hoja 444, inscripción 6ª, fol. 35. Como consecuencia de este cambio, hubo que cambiar las condiciones del reparto de beneficios que pasaron a realizarse de la siguiente manera. Del remanente correspondía anualmente: 15 mil pesetas a Ricardo Rodríguez Pastor; y cinco mil pesetas a Pedro Barrié de la Maza. Del resto, hechas las deducciones corresponderán; un 18,75% a Pedro Barrié Pastor; un 68,75 % a Ricardo Rodríguez Pastor y un 12,5% a Pedro Barrié de la Maza.
[30] Por escritura de 20 de junio de 1925. RMC, libro 25, hoja 444, inscripción 33ª, fol. 137.
[31] Por escritura de 20 de junio de 1925. RMC, libro 25, hoja 444, inscripción 33ª, fol. 137.

empresarial en la sociedad. Dentro de este nuevo periodo, la sociedad amplió las líneas de inversión abiertas antes de la I Guerra mundial a la vez que se proyectaba fuera del mercado local. De esta forma, la compañía, constituida con un capital social de 1,1 millones de pesetas, uno de los más elevados de este periodo, adquirió acciones de las principales empresas españolas de la época (cuadro II).

La fundación del Banco Pastor SA y la consolidación del negocio bancario (1925-1935)

En realidad, los años veinte y treinta representaron la plataforma de despegue definitivo de la entidad. En particular, a mediados de los años veinte sucedieron dos acontecimientos determinantes en el devenir de la empresa. En primer lugar, el 8 de noviembre de 1924 se inauguró la nueva sede social en el rascacielos del Cantón Pequeño de A Coruña.[32] En segundo lugar, la compañía entraba en el año 1925 transformada en sociedad anónima bajo la razón social de Banco Pastor.



Vista panorámica del Cantón Grande antes de la construcción del edificio del Banco Pastor. Catálogo Exposiciones

Las primeras noticias publicadas en la prensa local sobre las intenciones de los Pastor de construir una nueva sede social se remontan a 1918. En particular, en el mes de junio de este año la Voz de Galicia publicaba la noticia de que "la casa bancaria

[32] González Catoyra (1994), p. 190.

Sobrinos de José Pastor había adquirido tres casas del Cantón Pequeño y de la calle Santa Catalina".[33] La compra formaba parte de un ambicioso proyecto en el que la sociedad se proponía construir una nueva sede social y viviendas sobre un solar de 1.015 metros cuadrados. La obra no estuvo exenta de polémica pues la altitud prevista para el nuevo edificio -once plantas- sobrepasaba los cánones arquitectónicos de la época.

Sus detractores opinaban que un edificio de tan elevadas proporciones rompía con la estética urbanística de los Cantones y además, "dejaría sumida en una lóbrega penumbra a las casas inmediatas, haciéndolas más húmedas y por consiguiente más insanas". Hay que tener en cuenta que hasta entonces solo se permitía la construcción de edificios de 15 metros de altura y el coloso edificio proyectado por los arquitectos Antonio Tenreiro[34] y Peregrín Estellés medía más de 40 metros. Por otro lado, los defensores del proyecto justificaban su postura en los aires de modernidad que el nuevo edificio daría a la estampa portuaria coruñesa. Finalmente, el proyecto obtuvo licencia municipal en 1922.[35] Tres años después, el edificio del Banco Pastor se convertía en el edificio de mayor altura de la península hasta la construcción del edificio de Telefónica en la Gran Vía Madrileña.[36] El día 9 de noviembre de 1924 a las nueve de la mañana comenzaron a funcionar las nuevas oficinas.



Vista panorámica del Cantón Grande con el edificio del Pastor al fondo. Memorias del Banco Pastor

[33] González Catoyra (1994), p. 136.
[34] Antonio Tenreiro era sobrino de Ricardo Rodríguez Pastor. Véase capítulo de la empresa *La América* de Pontedeume.
[35] González Catoyra (1994), p. 167.
[36] *El Ideal Gallego*, 25/10/2006.

Pocos días después de inaugurar la nueva sede social, en el mes de diciembre, comenzaron las gestiones para transformar la sociedad Sobrinos de José Pastor en sociedad anónima. Finalmente, la transformación se hizo efectiva por escritura pública de 1 de enero de 1925[37]. En efecto, Ricardo Rodríguez Pastor, y Pedro Barrié de la Maza, como gerentes y únicos socios de la sociedad regular colectiva Sobrinos de José Pastor, manifestaban que "para el mejor desarrollo y perfeccionamiento del objeto social, y para poder dar respuesta al creciente volumen de operaciones, es necesario transformar dicha sociedad en anónima".[38] En realidad, no se trataba solo de una transformación sino también de una escisión de la casa familiar, pues la parte consignataria de la firma permaneció bajo el antiguo nombre de Sobrinos de José Pastor, mientras que el negocio bancario pasó a denominarse Banco Pastor. En consecuencia, los negocios consignatarios y bancarios quedaron separados bajo dos razones sociales diferentes.



Amalia de la Maza, madre de Pedro Barrié de la Maza.
(Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro).

De esta forma, la nueva sociedad Banco Pastor SA se convirtió en la sucesora universal y continuadora del negocio bancario de su predecesora, haciéndose cargo "de todos los derechos y facultades, así como de todas las obligaciones y compromisos que

[37] RMC, libro 26, hoja 444, inscripción 34ª, fol. 184.
[38] RMC, libro 26, hoja 444, inscripción 34ª, fol. 184.

pertenecían y correspondían a la compañía mercantil regular colectiva que pasa a transformarse en sociedad anónima".[39] Para llevar a cabo este proyecto se realizó un balance a 31 de diciembre de 1924, cuyo resultado refleja el enorme crecimiento que había experimentado la entidad en las primeras décadas del siglo XX (cuadro IV).

Cuadro IV
Balance de Sobrinos de José Pastor previo a su transformación en el Banco Pastor (1924)
(en pesetas corrientes)

Activo	
Cajas y bancos, caja y Banco de España	11.286.896,47
Moneda y billetes extranjeros, valor efectivo	60.639,36
Bancos, banqueros	12.277.337,08
Cartera: En efectos de comercio hasta 90 días	11.697.536,64
Títulos: Fondos públicos	42.924.332,50
Otros valores	12.584.177,37
Créditos: Deudores con garantía	6.219.410,05
Créditos: Deudores varios a la vista	5.850.848,52
Créditos: Deudores en moneda extranjera, valor efectivo	5.399.737,79
Inmuebles	1.560.465,76
Mobiliario o instalación, sucursales	433.160,11
Comanditas:	162.500
-"Pino y Penacho Sociedad en comandita" bajo la denominación Compañía de carbones de Vigo (The Vigo Coaling Company)	
- "Martínez y Antoli sociedad en comandita"	
- "Andrés Fariña sociedad en comandita"	
Fianzas de consignaciones y aduanas	116.032
Cuentas de orden y diversas	1.728.754,66
Edificio social en construcción	2.000.000
Depósitos de valores nominal	31.511.842,50
Total Activo	143.813.680,81
Pasivo	
Acreedores, bancos y banqueros	42.168.779,14
Acreedores a la vista	24.936.552,80
Ídem a mayores plazos	30.745.126,97
Ídem en moneda extranjera	3.556.087,42
Efectos y demás obligaciones a pagar	1.941.791,14
Cuentas de orden y diversas	3.623.656,07
Depositantes de valores nominal	31.511.842,50
Total Pasivo	138.483.836,04
Capital liquido	5.329.844,77
Del capital líquido corresponde:	
- A Ricardo Rodríguez Pastor	2.987.075,30
- A Pedro Barrié de la Maza	2.343.769,47
- Total	5.329.844,77

Fuente: RMC, libro 26, hoja 444, inscripción 34ª, fol. 184.

[39] RMC, libro 26, hoja 444, inscripción 34ª, fol. 184.

Los dos socios acordaron que el activo y pasivo que representase el balance trascrito fuera transferido en su integridad a la nueva sociedad anónima. En apenas una década, entre 1915 y 1924, el capital social había aumentado de 1,1 a 5,3 millones de pesetas. De forma paralela, la compañía había ido adquiriendo una cada vez mayor vocación financiera. En 1925 la familia Pastor apostó definitivamente por este negocio, una actividad donde había obtenido los principales beneficios en las décadas precedentes y en el que había grandes expectativas de crecimiento. Pero la antigua casa de banca era ya historia y la entidad se había transformado en un banco moderno.

Cuadro V
Distribución del capital del Banco Pastor (1925)
(en pesetas corrientes)

Socio	*Parte de capital en la antigua sociedad Sobrinos de José Pastor*	*Aportación en efectivo*	*Total*
Ricardo Rodríguez Pastor	2.987.075,30	2.171.924,70	5.159.000
Pedro Barrié de la Maza	2.342.769,47	990.230,53	3.333.000
Total			8.492.000

Fuente: RMC, libro 26, hoja 444, inscripción 34ª, fol. 184.

La nueva sociedad se estableció por un plazo de duración ilimitado y con un capital de 17 millones de pesetas, suscrito totalmente en la siguiente proporción: Ricardo Rodríguez Pastor, 10.334 acciones de mil pesetas y Pedro Barrié de la Maza, las 6.666 acciones de mil pesetas restantes (cuadro V). No obstante, en este primer momento sólo fue desembolsado el 50% del capital suscrito. Su domicilio social ocupó el recién estrenado edificio del Cantón Pequeño 1, aunque no abandonó su antiguo emplazamiento en la Plaza de Maria Pita, 19 "hasta que las obras en el Cantón no terminen definitivamente".[40] Se acordó que el banco estuviera administrado por un consejo de administración en el que los fundadores, Ricardo Rodríguez Pastor y Pedro Barrié de la Maza, serían consejeros vitalicios, además de presidente y vicepresidente respectivamente (cuadro VI). Los cuatro consejeros eran empleados de la casa y disponían de amplia antigüedad y total confianza por parte de los socios.

Cuadro VI
Primer consejo de administración del Banco Pastor (1925)

Presidente vitalicio: Ricardo Rodríguez Pastor
Vicepresidente vitalicio: Pedro Barrié de la Maza
Vocal consejero: Ernesto de Llano Lamas
Agustín Tenreiro Rodríguez
Eduardo Vergue Núñez
Abelardo Zas Simo

Fuente: RMC, libro 26, hoja 444, inscripción 34ª, fol. 184.

[40] Artículo 2 de los Estatutos sociales. RMC, libro 26, hoja 444, inscripción 34ª, fol. 184.

Pero, el contexto bancario en el que comenzó a operar el Banco Pastor a mediados de los años veinte era muy diferente al de principios del siglo XX. La modernización del sector descansó en varios pilares relacionados con cambios legislativos, asociativos y competitivos dentro de un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía española. Así, aprovechando el vencimiento del privilegio de emisión del Banco de España, en 1921 se promulgó la primera Ley de Ordenación Bancaria que marcó un punto de inflexión en la organización y actuación de la banca privada en España.[41] Entre las muchas novedades que introdujo esta ley, una de las más importantes fue la creación del Consejo Superior Bancario. Este organismo estaba integrado por representantes del Banco de España, la banca privada y las cámaras de comercio y tenía amplias potestades para establecer en el ámbito bancario los tipos de interés, las comisiones, normas contables, etc.



Edificio social del Banco de Vigo que se convirtió posteriormente en sede del Banco Pastor en Vigo. Memorias del Banco Pastor

La puesta en práctica de la ley de 1921 generó varios efectos: impulsó los procesos de concentración bancaria, estimuló la colaboración entre las diferentes entidades y estimuló su expansión hacia otras regiones del país. Todo esto sucedía en una época de intensa carrera competitiva por captar el pasivo en la que el gobierno trataba de expandir por todos los medios posibles "la buena costumbre de ahorrar" entre las familias trabajadoras.

[41] La Ley de 1921 indicaba la necesidad de conseguir la autorización del Ministerio de Hacienda para poder hacer uso del nombre de banquero. Pero muchos comerciantes banqueros no atendieron a este mecanismo no obligatorio. El registro de bancos y banqueros no fue obligatorio hasta la segunda ley de Ordenación bancaria aprobada en 1946. Arroyo (2003), p. 42.

Dentro del mercado gallego, el ecuador de los años veinte trajo consigo un cambio en el equilibrio de fuerzas internas del mercado financiero regional. El punto de arranque de estas transformaciones fue la quiebra del Banco de Vigo en 1925, en el marco de la crisis bancaria que tuvo lugar en España en los primeros años de la Dictadura de Primo de Rivera[42]. La desaparición del Banco de Vigo provocó un desplazamiento del protagonismo bancario hacia la ciudad de A Coruña que se convirtió definitivamente en la capital financiera de Galicia. En la ciudad se localizaban las dos entidades bancarias de carácter autóctono que existían en ese momento en la región: el Banco de La Coruña (1918) y el Banco Pastor (1925). Pero no estaban solas, pues en estos años penetraron también en la región la banca madrileña y vasca que abrieron sucursales en los años veinte. Esta expansión bancaria fue tan agresiva que, entre 1932-33, el número de oficinas bancarias se multiplicó por dos, alcanzando casi el centenar en toda Galicia.[43] En este contexto, el Banco Pastor apostó por una intensiva política expansionista durante los años veinte y treinta. Su apuesta competitiva no tuvo parangón. Entre 1925 y 1934 multiplicó la pequeña red de sucursales que había heredado de la sociedad predecesora en Vigo, Lugo Orense, Vivero, Ferrol, Monforte de Lemos y la agencia de Sarria.

Cuadro VII
Sucursales del Banco Pastor antes de la Guerra civil

A Coruña	*Lugo*	*Pontevedra*	*Ourense*
Sucursales heredadas de Sobrinos de José Pastor en 1924			
Ferrol (1923)	Vivero (1922) Lugo (1922) Monforte (1924) Sarria (1924)	Vigo (1922)	Orense (1922)
Sucursales abiertas por el Banco Pastor SA antes de la Guerra civil			
Melide (1928) Muxia (1928) Pontedeume (1928) Noia (1928) Ortigueira (1928) Póboa do Caramiñal (1928) Carballo (1928) Carballiño (1928) Padrón (1928) Vimianzo (1929) Ordenes (1931)	Ribadeo (1928) Mondoñedo (1928) Villalba (1928) Chantada (1932) Fonsagrada (1932)	Estrada (1927) Tuy (1927) Ponteareas (1929) Pontevedra Caldas de Reis (1932) Marín (1932) Cangas do Morrazo (1934) A Guardia (1934)	Ribadavia (1928) Barco de Valdeorras (1929) Verín (1928) Celanova (1932) Rúa de Petín (1929)

Fuente: RMC, libro 24, hoja 444, inscripción 21ª, fol. 108; RMC, libro 25, hoja 444, inscripción 23ª, 24ª ,25ª y 28ª; RMC, libro 26, hoja 444, inscripción 37ª, fol. 184; RMC, libro 28, hoja 444, inscripción 51ª y 59ª; RMC, libro 28, hoja 444, inscripción 66ª, fol. 151; RMC, libro 29, hoja 444, inscripción 82ª, fol. 124; RMC, libro 32, hoja 444, inscripción 133ª, fol. 24; RMC, libro 33, hoja 444, inscripción 157ª, fol. 37.

[42] Maixé, Vilar y Lindoso (2003), p. 131.
[43] Maixé, Vilar y Lindoso (2003), p. 132.

Su estrategia expansionista se apoyó en dos pilares. De un lado, se introdujo en algunas plazas a través de la absorción de pequeñas casas de banca de carácter tradicional. La estrategia le proporcionaba locales céntricos y una cartera importantes de clientes en la localidad.[44] En algunos casos, estas pequeñas firmas bancarias habían venido actuando como corresponsales del Banco Pastor, por lo que esta entidad conocía perfectamente el mercado donde se instalaba y el volumen de negocio de la empresa adquirida.[45] De otro lado, el Banco Pastor aprovechó el vacío dejado por el cierre del Banco de Vigo, ocupando algunas plazas donde éste tenía sucursales (Carballiño, A Póboa do Caramiñal, o Ribadavia). Como consecuencia, a mediados de los años treinta, el Banco Pastor ya contaba con una densa red de agencias repartidas por las cuatro provincias gallegas. Esta red le dotó de una gran capacidad para captar pasivo.



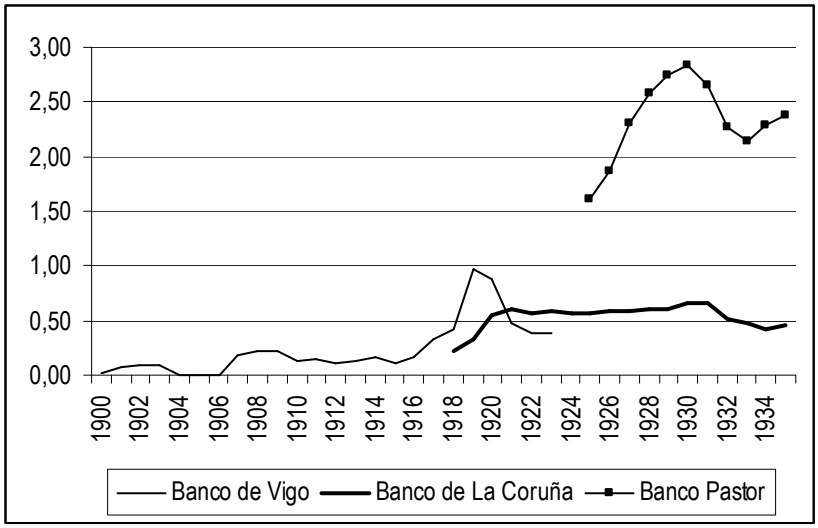
Publicidad del Banco Pastor c. 1930. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

En los años previos a la Guerra civil, el Banco Pastor ya se había consolidado como la primera entidad bancaria gallega y ocupaba una privilegiada octava posición en el *ranking* bancario español.[46] Como consecuencia, los beneficios obtenidos por la entidad durante el periodo eclipsan los resultados de otros bancos autóctonos (gráfico 2). A pesar de su notable crecimiento y de su indudable fortaleza en el mercado, el Banco Pastor no pudo librarse sin embargo de los efectos negativos de la crisis de los años treinta. Hay que pensar que se trataba de un banco muy ligado al sector

[44] Este fue el caso por ejemplo de la casa bancaria ferrolana Hijo de Juan A. Dans y Cia cuya absorción dio lugar a la creación de una agencia del Banco Pastor en Ferrol en 1925. Véase Arroyo (1999), p. 55.
[45] En 1928 adquirió en traspaso en el Barco de Valdeorras el negocio de dos casas de banca que hasta el momento funcionaban como corresponsales del Banco Pastor. Se trataba de las casas de banca de Joaquín Arias y Ricardo Gurriarán y Hermanos que se convirtieron en sucursales del Banco Pastor. En 1931 repitió la misma formula en Ordenes con la casa de Manuel García Bermúdez. Véase Arroyo (1999), p. 55.
[46] Una clasificación elaborada a partir de los recursos totales de 247 entidades por Arroyo (2003), p. 157. El Banco Pastor se encontraba solo por detrás de los cinco grandes del periodo (Banco Hispano Americano, Banco Español de Crédito, Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya y Banco Central) y del Banco Urquijo y el Banco Herrero.

empresarial, con intereses en múltiples sectores productivos, que se vieron afectados por el embate de la crisis.

Gráfico 2
Beneficios anuales obtenidos por la banca gallega, 1900-1935
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: Alonso (1984) p. 198 y Anuarios Financieros (1933-1935).

Las dificultades de las empresas que estaban en la órbita del Banco Pastor y que, por tanto, realizaban con la entidad sus operaciones habituales tuvieron necesariamente que influir en los resultados del banco. Por otro lado, la cartera de valores no pasaba por sus mejores momentos. Ante el temor de que la cotización de los títulos pudiera caer más, durante estos años los pequeños rentistas optaban por su venta. Mientras tanto, los capitalistas, "por el temor a medidas restrictivas o fiscalizadoras, y la anunciada estabilización de nuestra divisa", procuraban colocar sus caudales en el extranjero, "estabilizando de hecho sus capitales de forma voluntaria a un cambio que les hubiera parecido absurdo si se lo hubiesen impuesto".[47] En paralelo, el estallido de diversos movimientos huelguísticos en varias regiones de España agravó el clima de inestabilidad económica y contrajo todavía más los negocios. Todos estos comportamientos contribuían a añadir mayores dosis de inestabilidad a la coyuntura depresiva.

A pesar del bache de los treinta, la entidad bancaria continuó fortaleciendo su posicionamiento en el mercado financiero. Durante estos años, la buena marcha económica de la entidad fue paralela a la proyección social de sus socios. Tanto Ricardo Rodríguez como Pedro Barrié participaban en los consejos de administración de

[47] Sucursal del Banco de Bilbao en La Coruña, Memoria de 1931, Resumen de la situación económica.

numerosas empresas donde el Banco Pastor tenía intereses financieros. Por otro lado, Ricardo Rodríguez Pastor fue designado Consejero del Banco de España, en representación de la banca privada.[48]

Sobrinos de José Pastor (1925-1997): la especialización en los negocios consignatarios

Por su parte, la sociedad Sobrinos de José Pastor no se disolvió. Estableció su domicilio social en la Plaza de Santa Catalina 1 y conservó los negocios de la consignación y las comisiones relacionadas con la emigración desde los puertos de A Coruña y Vigo.[49] Este último, donde la compañía conservaba la agencia creada en 1908, se había convertido en el puerto migratorio gallego predominante, canalizando por término medio más del 50% de las salidas de pasajeros por mar desde los años de la Primera Guerra mundial.[50] Además del negocio consignatario, la empresa se dedicó en los años treinta a la importación de maderas extranjeras, una actividad que se convirtió en su segunda fuente de beneficios (cuadro VII).

Cuadro VIII
Fuentes de ingresos de Sobrinos de J. Pastor en los años treinta
(en pesetas corrientes)

	1930	*1931*	*1932*	*1933*	*1934*	*1935*	*1936*
Consignación (*)	128.569,51	82.984,98	59.661,70	53.043,35	68.543,49	98.917,86	165.685,06
Maderas extranjeras	31.317,50	35.950,88	38.678,91	35.501,72	38.187,69	35.025,05	35.392,83

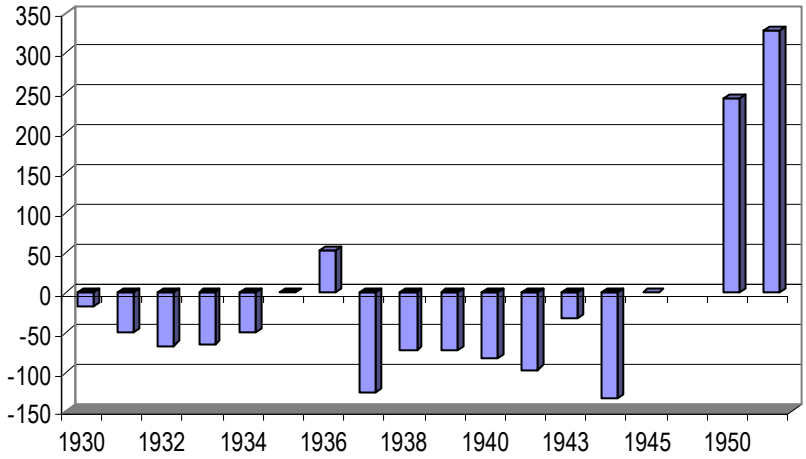
(*) Beneficios de despacho aduanas, vapores, servicio aéreo, consignaciones

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 602, 771, 772, 777, 780, 784, 786, 1791, y 1804.

Pero los resultados obtenidos tras la escisión del negocio bancario fueron muy modestos. Con un capital social reducido hasta las 150 mil pesetas y una cartera de inversión donde solo conservaba acciones de un número muy pequeño de empresas (Sociedad General Gallega de Electricidad, Caleras de Valedoras SA y Galicia SA), la compañía intentó sobrevivir en los difíciles años treinta, cuando las pérdidas llegaron a alcanzar el 50% del capital social (gráfico 3).

[48] González Catoyra (1994), p. 225.
[49] Esta sociedad pagaba contribución industrial por estas dos actividades, la consignación y las comisiones. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 602, 771, 772, 777, 780, 784, 786, 1791, y 1804.
[50] Vázquez (2000), p. 775.

Gráfico 3
Beneficios de Sobrinos de José Pastor
(en miles de pesetas nominales)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 683, 687, 689, 690, 691, 702, 770, 771, 772, 777, 781, 785, 826, 1786, 1798, y 1814.

No podemos olvidar que durante la década se redujo la actividad portuaria, que representaba uno de los puntales de la economía coruñesa. Entre los factores causantes de esa paralización portuaria estaba la competencia del puerto de Vigo en un periodo en el que los movimientos migratorios tendieron a caer. Como consecuencia, algunas compañías extranjeras optaban por suprimir la escala que sus buques hacían en el puerto herculino, con el consiguiente impacto sobre todas las actividades relacionadas.[51] Otro factor importante fue el efecto de la crisis internacional de los años treinta sobre los países latinoamericanos, de cuyas economías partían los flujos de remesas de la emigración gallega. Sólo entre 1930 y 1931 las remesas españolas cayeron un 30%.

De forma paralela, aumentó la repatriación de aquéllos que no habían logrado triunfar en ultramar. El extraordinario retorno de emigrantes que llegaban al puerto de A Coruña ponía en evidencia que América ya no era en estos años la tierra de las grandes oportunidades.[52] El negocio de la consignación de buques no se recuperó hasta después de la II Guerra mundial. Por otro lado, el marco autárquico de la posguerra dificultó las importaciones de madera, al estar éstas sometidas a las cuotas y licencias. En consecuencia, la empresa abandonó este negocio tras la Guerra civil.

[51] Sucursal del Banco de Bilbao en La Coruña, Memoria de 1934, Resumen de la situación económica.
[52] Sucursal del Banco de Bilbao en La Coruña, Memoria de 1934, Resumen de la situación económica.

La acumulación de pérdidas durante los años cuarenta derivó en una descapitalización de la empresa. La supervivencia de la firma sólo se logró gracias al respaldo del cada vez más fuerte grupo Pastor. Efectivamente, en 1945, Pedro Barrié acompañado por otros accionistas y consejeros del Banco Pastor, decidieron re-fundar la empresa consignataria Sobrinos de José Pastor SL con un capital social de un millón de pesetas, donde el socio mayoritario era la propia entidad bancaria (84%).

Cuadro IX
Distribución del capital de Sobrinos de José Pastor (1945)
(en pesetas corrientes)

Accionista	*Capital*	*Distribución del capital*
Banco Pastor SA	840.000	84,00%
Pedro Barrié de la Maza	75.000	7,50%
Margarita Rodríguez Pastor Zacharias	25.000	2,50%
Antonio Rodríguez Pastor Zacharias	25.000	2,50%
Carlos Rodríguez Pastor Zacharias	25.000	2,50%
Abelardo Zas y Simó	5.000	0,50%
Andrés Pardo Hidalgo	5.000	0,50%
Total	1.000.000	100,00%

Nota: Abelardo Zas y Simó y Andrés Pardo Hidalgo eran consejeros del Banco Pastor y personas de confianza de Pedro Barrié. Además, el primero ejercía de subdirector de Sobrinos de José Pastor Ltda. José Pardo Hidalgo, hermano de Andrés, era el gerente de Industrias Gallegas SA. Fuente: por escritura de 10 de enero de 1945, RMC, libro 48, hoja 1188, inscripción 1ª, fol. 68.

Constituida por tiempo ilimitado y con idéntico domicilio y objeto social a mediados de los años cuarenta, Sobrinos de José Pastor comenzó una nueva andadura al calor de la recuperación del negocio de la consignación. La sociedad jugará un papel clave en la estrategia empresarial del grupo Pastor, pues se convirtió en los años sesenta en una de las tres empresas del grupo con acciones de la entidad bancaria (junto con Industrias Gallegas y CEPICSA). A su vez Industrias Gallegas SA se transformó en accionista de la primera en 1955, a través de una cesión de capital por valor de 1.260.000 pesetas que le realizó el banco.[53]

Un año más tarde, en 1956, la sociedad aumentaba su capital a tres millones de pesetas a la vez que los beneficios crecían. Para poder desempeñar su objeto social con mayor fluidez decidió establecer una sucursal en Ferrol en los años setenta. Pero tras los fallecimientos de los socios fundadores Pedro Barrié y Antonio Pastor Zacharias -y también del socio Abelardo Souto, empleado de la casa que se había convertido en socio

[53] Por escritura de 24 de diciembre de 1955. RMC, libro 74, hoja 1188, inscripción 4ª, fol. 82.

en 1967-[54] la distribución del capital de la sociedad se modificó (cuadro X). No obstante, Industrias Gallegas permaneció como el principal accionista de la firma.

Cuadro X
Distribución del capital de Sobrinos de José Pastor Ltda
(en pesetas corrientes)

	1956	*1959*	*1967*	*1975*	*1976*	*1977*	*1979*
Industrias Gallegas SA	84,0%	58,2%	58,2%	58,2%	58,2%	58,2%	59,5%
Pedro Barrié de la Maza	7,5%	20,0%	20,0%	-	-	-	-
Antonio Pastor Zacharias	2,5%	6,7%	6,7%	6,7%	-	-	-
Margarita Pastor Zacharias	2,5%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
Carlos Rodríguez Pastor Zacharias	2,5%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
Abelardo Zas y Simo	0,5%	0,5%	-	-	-	-	-
Andrés Pardo Hidalgo	0,5%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	-	-
Abelardo Souto Mourenza	-	-	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	-
Carmela Arias y Díaz de Rábago (*)	-	-	-	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%
Fundación Pedro Barrié de la Maza	-	-	-	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
Herederos de Antonio Pastor Zacarias	-	-	-	-	5,5%	5,5%	5,5%
Herederos de Andrés Pardo Hidalgo	-	-	-	-	-	1,3%	-
Fundación Pastor de Estudios Clásicos (**)	-	-	-	-	1,2%	1,2%	1,2%
Herederos de Abelardo Souto Mourenza	-	-	-	-	-	-	0,5%
Capital total: 3.000.000							

(*) Heredera de Pedro Barrié de la Maza recibió estas participaciones en usufructo pero en nuda propiedad pertenecen a la Fundación Pedro Barrié de la Maza. Posteriormente, su viuda también cedió estas participaciones heredadas en esta sociedad a la Fundación. Por escritura de 8 de julio de 1975. RMC, libro 18, tomo 150 de la sección 2º, hoja 399, inscripción 6ª, fol. 215. (**) Antonio Pastor Zacarias legó la mitad del tercio de libre disposición de su herencia a esta Fundación. Por escritura de 4 de febrero de 1976. RMC, libro 18, tomo 150 de la sección 2º, hoja 399, inscripción 9ª, fol. 215. Fuente: RMC, tomo 264, libro 121, sección 3º de sociedades, hoja 1186, inscripción 1ª, fol. 136.

En las décadas siguientes los resultados de la sociedad no mejoraron, pese a que el Banco Pastor asistió en varias ocasiones a la compañía a través de inyecciones de capital que permitían reestablecer el equilibrio perdido entre el capital social y el patrimonio por las pérdidas acumuladas en los ejercicios anteriores.[55] En esta última etapa, Sobrinos de José Pastor Ltda trasladó su domicilio al edificio social del Banco Pastor en el Cantón Pequeño y amplió su objeto social. En efecto, además de su tradicional actividad comercial y consignataria, en este periodo prestó toda clase de servicios técnicos de asesoramiento y de gestión, así como de promoción de empresas.

[54] Por escritura de 13 de septiembre de 1967. RMC, libro 74, hoja 1188, inscripción 9ª, fol. 82.

[55] A este respecto, en los años ochenta hubo dos ampliaciones de capital que fueron seguidas de sendas reducciones de esta partida para conseguir nivelar el capital social y el patrimonio menguado por las pérdidas acumuladas. Así, en primer lugar, se amplió el capital por 600 millones de pesetas, por escritura de 19 de diciembre de 1980, RMC, tomo 264, libro 121, sección 3º, hoja 1186, inscripción 2ª, fol., 36. Reducción de capital por algo más de 223 millones, por escritura de 24 de diciembre de 1980, RMC, tomo 264, libro 121, sección 3º, hoja 1186, inscripción 3ª, fol. 38. En segundo lugar, se amplió el capital en 25 millones de pesetas por escritura de 24 de julio de 1986, RMC, tomo 264, libro 121, sección 3º, hoja 1186, inscripción 7ª y, a continuación, por escritura de 20 de abril de 1989, se redujo el capital social en casi 125 millones de pesetas, RMC, tomo 264, libro 121, sección 3º, hoja 1186, inscripción 14ª.

Más tarde, en los años noventa, la consignación de buques ya no figuraba dentro de su objeto social. Efectivamente, la compañía abandonó los viejos negocios portuarios que antaño habían sido una fuente principal de sus beneficios:

«La Sociedad se denominará Sobrinos de José Pastor Sociedad Anónima y tendrá por objeto la prestación de toda clase de servicios técnicos de asesoramiento y gestión; la promoción y participación de cualquier clase de compañía mercantil o industrial; La adquisición, tenencia, disfrute y enajenación y la administración en general de toda clase de fondos públicos, acciones, obligaciones y en general de cualesquiera títulos valores; la gestión, tenencia, explotación y administración de representaciones, patentes, marcas, modelos, nombres comerciales y rótulos; la compraventa, comercialización, importación y exportación de toda clase de bienes y productos»[56]

De forma paralela, la sociedad Sobrinos de José Pastor se convirtió en una sociedad unipersonal, cuyo único socio era Banco Pastor SA hasta que finalmente, en 1997, fue absorbida por éste.[57] No cabe duda que sociedades como Sobrinos de José Pastor actuaron como satélites del Banco Pastor, núcleo duro del entramado empresarial del grupo Barrié. Pero, desde este papel secundario, desempeñaron un papel fundamental a la hora de controlar los amplios intereses empresariales de la firma bancaria.

El Banco Pastor y la Guerra civil (1936-1939)

Durante la coyuntura bélica los dos socios del Banco Pastor, Ricardo Rodríguez Pastor y Pedro Barrié de la Maza, se posicionaron claramente en el bando sublevado. Su actuación en los primeros meses de guerra fue clave, ya que se convirtieron en custodio de valores y reservas de otras entidades financieras de la zona controlada por los sublevados.[58] La simpatía con el ejército rebelde se constata a través de las numerosas suscripciones y donativos patrióticos que el banco concedió al ejército golpista. Pero las relaciones con este bando fueron más allá del sostén financiero, pues el gobierno de Burgos llegó a solicitar la colaboración de Ricardo Rodríguez Pastor para negociar con Alemania la impresión de moneda que necesitaba el gobierno de Franco.[59]

[56] Por escritura de 5 de marzo de 1991. RMC, tomo 267, sección general, hoja c-2263, inscripción 1ª, fol. 167.
[57] Por escritura otorgada el 1 de julio de 1997. RMC, tomo 267, sección general, hoja c-2263, inscripción 5ª, fol. 167.
[58] Torres Villanueva (2006), p. 453.
[59] González Catoyra (1990), pp. 576-577.

Cuadro XI
Donativos patrióticos concedidos por el Banco Pastor al ejército franquista durante la Guerra civil (en pesetas corrientes)

Conceptos	*1936*	*1937*	*1938*	*1939*
Suscripción nacional	122.636,29	2.060,69		
Suscripción para Ejercito y Milicias	26.058,05	35.249,80	32.727,90	16.014,90
Suscripción para frentes y hospitales	2.140,00	7.725,10	9.717,00	1.453,00
Auxilios a población liberada	154,50	5.460,30	855,40	25.477,20
Fiestas en Honor al Caudillo	-	-	-	9.000,00
Subsidio combatientes	-	-	11.321,99	-
Suscripciones para vestuario del ejercito	10.457,35	3.100,21	3.293,80	-
Suscripciones para huérfanos guerra	500,00	10,00	-	-
Suscripciones para aviones y armamentos	28.117,75	-	-	-
Suscripción pro-Pazo Caudillo	-	-	35.000,00	-
Plato único	95,00	3.568,35	7.815,70	3.173,85
Socorro invierno	-	1.032,00	-	-
Suscripciones pro acorazado España	-	14.550,60	-	-
Auxilio social	-	3.281,60	5.595,00	2.245,00
Suscripciones pro-aeropuerto	-	25.000,00	-	-
Total donativos	190.158,94	101.038,65	106.326,79	57.363,95
Total donativos reflejados en los balances entre 1936-1939: 454.888,33 pesetas				
Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 770, 771, y 826.				

El apoyo al bando vencedor de la Guerra civil proporcionó una rentabilidad al banco en términos de un fuerte sostén político por parte del régimen. Este respaldo resultó clave para la expansión del grupo financiero e industrial en la posguerra. En realidad, los efectos de la Guerra civil no supusieron ningún trauma para la marcha de la entidad bancaria. Hay que pensar que Galicia quedó desde el verano de 1936 en una situación geográfica privilegiada desde el punto de vista económico, pues desde su posición de retaguardia no sufrió graves pérdidas materiales a la vez que se encontró con nuevas oportunidades de negocio. No obstante, sufrió los efectos negativos derivados de la incertidumbre política del momento que se tradujeron en retiradas de depósitos y atesoramientos por parte del público en general.

Además, tampoco podemos olvidar que durante la Guerra civil se quebró la unidad monetaria nacional, pues el nuevo gobierno de Burgos estampilló su propia moneda, al margen del dinero republicano, lo que introdujo graves distorsiones en los negocios, especialmente en aquellas empresas con intereses empresariales en las dos zonas en las que estuvo dividido el territorio español durante la Guerra civil.[60] Como consecuencia de esta situación, se fracturaron las principales instituciones vinculadas a la política monetaria: dos casas de moneda combatieron entre sí y dos Bancos de España

[60] Siguiendo la tesis de Martorell (2006), p. 329.

compitieron por la captación de recursos. Cada bando negó validez a la moneda e instituciones del otro.

En paralelo al avance de la Guerra civil, y mientras el ejército rebelde ganaba territorios, la peseta republicana perdía valor. Cuando el conflicto terminó el valor real de las monedas era muy dispar. Lógicamente, para recuperar "la normalidad" económica era imprescindible abordar el complejo problema de las dos circulaciones monetarias y de las cuentas bancarias bloqueadas por el gobierno franquista. A través de un complejo y largo proceso de desbloqueo que se alargó hasta principios de los años cuarenta, el Estado franquista eliminó del mercado a la moneda republicana. El procedimiento establecido por la ley de desbloqueo se desplegó en dos tiempos: el primero consistía en aplicar la desvalorización a las cuentas bancarias en territorio republicano, y el segundo en decidir quiénes tenían derecho a recuperar el dinero depositado en ellas. La anulación de los billetes republicanos junto con la depreciación de los saldos bancarios perjudicó gravemente a innumerables economías familiares que se habían mantenido leales al gobierno democrático de la República.



Ricardo Rodríguez Pastor. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

A pesar de estos contratiempos, lógicos en el marco de una Guerra civil, la cartera de inversión del Banco Pastor no sufrió apenas quebrantos. Tampoco se dispararon los deudores incobrables, ni la partida de créditos irrecuperables. Pero es

cierto que en el bienio 1937-1938 cayeron los ingresos por intereses, comisiones y beneficios, lo que menoscabó sus resultados financieros. Dentro de esta partida hubo especiales problemas con los dividendos de las empresas situadas en territorios que se habían mantenido leales a la República, como Madrid o Barcelona. No cabe duda que el banco mantenía importantes intereses financieros en estas dos capitales (cuadro XII). Además, el cierre de las bolsas y las moratorias en los pagos también tuvieron que influir negativamente en esta cuenta.

Cuadro XII
Dividendos de otras sociedades cobrados por el Banco Pastor (1939)
(en pesetas corrientes)

Nº acciones	*Sociedad*	*Dividendo cobrado*
48	Hidroeléctrica ibérica	1.850,56
1.458	Fabricas Coruñesas de Gas y Electricidad	14.586,00
3.350	Sociedad General Gallega A	50.250,00
634	Sociedad General Gallega B	6.657,00
129	Aguas de La Coruña	6.352,50
125	Tranvías de Pontevedra	937,50
3.160	Compañía española de petróleos	9.480,00
1.194	Ebro-Compañía Azucares	26.684,00
189	Altos Hornos de Vizcaya	6.487,45
100	Sociedad española Babcock Wilcox	4.485,00
3.057	Industrias gallegas SA	86.665,95
2.363	La Toja SA	38.808,00
20	La Terraza SA	1.000,00
39	Primera Coruñesa	683,00
5	La Voz de Galicia	125,00
	Total	255.051,96

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 770, 771, y 826.

Pero, ante el contexto de inestabilidad política, la entidad había tomado la prudente decisión de no repartir los beneficios obtenidos en ejercicios anteriores. Este remanente evitó posibles dificultades para compensar la caída en los recursos financieros. Tras la Guerra civil, los resultados bancarios se recuperaron de inmediato. Ricardo Rodríguez Pastor apenas pudo disfrutar de la bonanza de los tiempos de paz, al fallecer en 1939. A partir de entonces, Pedro Barrié de la Maza pasó a ocupar la presidencia de la entidad de forma vitalicia. En ese mismo año, uno de los empleados de mayor antigüedad en la empresa, Andrés Pardo Hidalgo, se convertía en el subdirector general.[61]

[61] Por escritura de 23 de marzo de 1939. RMC, libro 35, hoja 444, inscripción 227ª, fol. 186.

Cuadro XIII
Los balances del Banco Pastor durante la Guerra civil
(en pesetas corrientes)

Activo	*1936*	*1937*	*1938*	*1939*
Accionistas	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Bancos y banqueros	9.818.330,31	22.000.007,72	17.273.150,53	16.740.809,70
Caja y Banco de España	23.070.238,18	35.186.131,57	52.029.041,45	46.395.640,87
Moneda y billetes extranjero	147.151,94	1.623,95	1.330,37	9.387,80
Cupones y valores a cobrar	91.719.086,98	94.789.796,16	98.500.978,94	137.683.062,18
Cartera de efectos de comercio	16.980.785,82	17.289.763,78	14.893.422,64	18.096.107,49
Créditos diversos	62.366.706,00	59.238.604,06	72.180.514,26	82.252.519,53
Inmuebles	5.724.342,91	5.823.789,83	5.750.121,20	9.765.929,50
Mobiliario e instalaciones	1.497.772,12	1.506.247,28	1.522.923,78	2.696.477,63
Cuentas de orden y diversas	6.706.739,71	9.497.238,69	7.539.948,16	3.415.611,20
Depósitos de valores nominales	157.193.228,73	159.534.859,88	160.745.698,88	173.367.042,13
PYG (Pérdida)			1.120.534,82	
Total activo	381.224.382,70	410.868.062,92	437.557.665,03	496.422.588,03
Pasivo	*1936*	*1937*	*1938*	*1939*
Capital	17.000.000	17.000.000	17.000.000	17.000.000
Fondos de reserva	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Acreedores varios	192.379.223,04	217.046.098,10	244.763.427,42	289.658.234,35
Efectos y otras obligaciones	3.720.566,13	4.731.063,94	4.111.479,02	6.189.583,78
Cuentas de orden y diversas	1.481.473,18	2.142.954,00	2.937.059,71	1.988.537,16
P y G remanente años anteriores	160.170,11	1.439.891,62	-	-1.120.534,82
P y G (Ganancia)	1.279.721,51	973.194,85	-	1.339.725,43
Suma pasivo	224.021.153,97	251.333.202,51	276.811.966,15	323.055.545,90
Depósitos de valores nominales	157.193.228,73	159.534.859,88	160.745.698,88	173.367.042,13
Total pasivo	381.214.382,70	410.868.062,39	437.557.665,03	496.422.588,03

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 770, 771, 772, y 826.

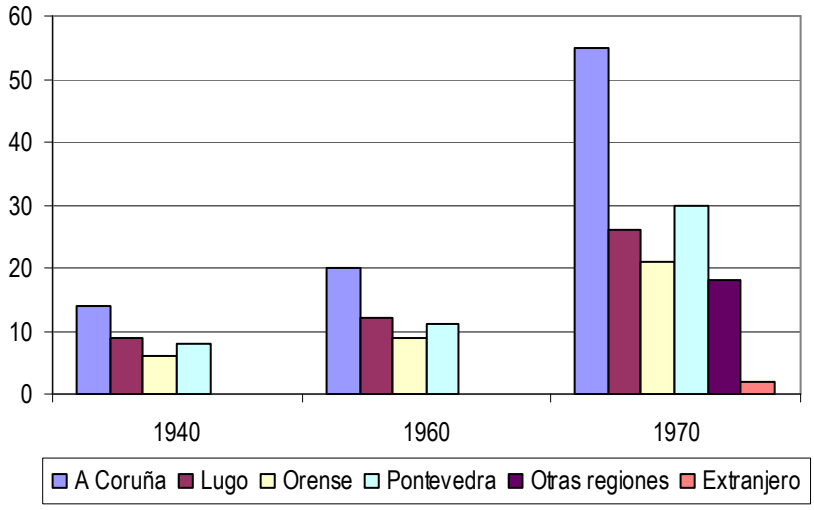
La exitosa posguerra civil: Pedro Barrié al frente del grupo (1940-1971)

En esta nueva etapa de gobierno en solitario, Pedro Barrié optó por dos estrategias empresariales que permitieron una sólida proyección de la entidad en las décadas posteriores a la Guerra civil. De un lado, abordó ambiciosos planes de expansión bancaria dentro y fuera de Galicia que desembocaron en la creación de una primera sucursal en la céntrica calle Alcalá de Madrid en 1942 (gráfico 4).[62] El aterrizaje en

[62] RMC, libro 36, hoja, inscripción 246ª, fol. 44. Esta sucursal se estableció adquiriendo los negocios de la firma Banca García Calamarte y Compañía que había venido funcionando como casa de banca en el mercado madrileño. A esta primera sucursal fuera de tierras gallegas le siguió la apertura de la agencia de Gijón en 1948. Pero, en general, la expansión extrarregional fue lenta. Por escritura de 25 de mayo de 1946. RMC, libro 245, hoja 444, inscripción 270ª, fol. 136. La sucursal de Gijón se cederá al Banco de Santander en 1959. Por escritura de 20 de abril de 1960. RMC, libro 3, tomo 91, sección 3º, hoja 33, inscripción 23ª, fol. 107.

Madrid, más tardío que el de otras entidades financieras de provincias, constituyó un elemento clave para posicionarse en el mercado financiero de la capital.

Gráfico 4
Expansión geográfica del Banco Pastor en la posguerra civil a través del número de sucursales



Fuente: RMC, libro 26, hoja 33, inscripción 34ª, fol. 184; RMC, libro 36, hoja 33, inscripción 250ª, fol. 44; RMC, libro 45, hoja 33, inscripción 299ª, fol. 136 ; RMC, libro 64, hoja 33, inscripción 324ª, fol. 180; RMC, libro 3, sección 3º, tomo 91, hoja 33, fol. 107, inscripción 1ª; RMC, libro 3, sección 3º, tomo 91, hoja 33, fol. 107, inscripción 23ª; RMC, libro 16, tomo 113, hoja 33, inscripción 88ª, fol. 211; RMC, tomo 123, libro 23, sección 3º, hoja 33, inscripción 846ª, fol. 120.

En primer lugar, una sucursal en la capital del Estado permitía disponer de mayor información de aquel mercado, así como también agilizar los trámites oficiales y burocráticos en los ministerios. No cabe duda que los contactos políticos y la cercanía a las instituciones que formaban la cúpula del nuevo gobierno favorecían la marcha de los negocios. En segundo lugar, la nueva sucursal jugó un papel clave como intermediario financiero del movimiento económico pesquero que se generaba entre los puertos gallegos y la plaza de Madrid.[63] Más tarde, también se abrieron sucursales en otras regiones, desde las provincias limítrofes de León y Asturias a territorios más alejados como Barcelona. Por otro lado, las agencias en el extranjero no llegaron hasta los años setenta.

Pero el Banco Pastor tampoco pudo desatender su estrategia expansiva dentro del mercado local en un periodo en el que la banca procedente de otras regiones siguió penetrando con fuerza en el mercado gallego. En el apartado del negocio estrictamente bancario, sus competidores se quejaban de su dura política de captación de pasivo. En particular, el banco ofrecía un interés muy superior por el dinero depositado en sus

[63] Arroyo (1999), p. 67.

cuentas, lo que obligaba a otras entidades a ajustar sus estrategias al límite de la rentabilidad para defender sus cuentas acreedoras.[64]



Vista panorámica de la calle de Alcalá c. 1930. AMC

De otro lado, dentro de un marco político que le era claramente favorable, inició una intensa política de creación o apoyo de empresas. Pero, a diferencia de las décadas anteriores a la Guerra civil, en estos años las inversiones del banco se concentraron sobre todo dentro de Galicia. Así, en los primeros años cuarenta fueron creadas dos de las empresas más emblemáticas del grupo Pastor:[65] Astilleros y Talleres del Noroeste, ASTANO y Fuerzas Eléctricas del Noroeste, FENOSA, en las que ejerció de presidente del Consejo de Administración hasta su fallecimiento. La primera pertenecía al sector estratégico de la energía, un pilar básico para el desarrollo económico e industrial de la región. Por otro lado, ASTANO se convirtió en el buque insignia de la construcción naval civil, una actividad clave en el tejido industrial gallego que obtuvo grandes éxitos en el ámbito internacional durante la etapa desarrollista.

En paralelo, el grupo de Barrié ejercía también su influencia en buena parte de las actividades productivas que se desarrollaban en Galicia. Durante estos años su cartera industrial se diversificó, siempre atenta a los sectores que mostraban más posibilidades de crecimiento. Ahora bien, la electricidad, la banca, la industria pesada, y los servicios públicos se convirtieron en los sectores predominantes (cuadro XIV). La clave del exitoso negocio bancario del Pastor descansaba para sus competidores en la estrecha relación que éste mantenía con las empresas más significativas del tejido

[64] Sucursal del Banco de Bilbao en La Coruña, Memoria de 1942 y 1945, Resumen de la situación de los competidores.
[65] Más detalle sobre el origen y fundación de estas empresas en Burés Miguéis (2006b), p. 400 y ss.

industrial gallego. Este vínculo empresarial, además de proporcionar al Banco clientes de alto poder adquisitivo, le permitía disponer de excelentes contactos políticos en todos los niveles de la administración:

«Metido de muy antiguo en la casi totalidad de las empresas industriales de la plaza y su región directamente y con el sistema indirecto de recabar un porcentaje de los beneficios de los negocios en general, sus medios propagadores son considerables como lo son los que cuenta a través de las Corporaciones y Organismos locales oficiales en las mayoría de los cuales esta situado mediante elementos estratégicamente colocados en los mismos. Es muy importante el volumen de negocio que por este medio obtiene y también el tupido entramado que a su favor supone el manejo de los cargos y de las personas que viven en lo controlado, favoreciéndole no poco en materia de ambiente de propaganda en el público para los efectos bancarios. El hecho de que todos los demás bancos estén ausentes de toda intervención en las industrias locales y regionales dice de cómo el Pastor tiene organizado su feudo, muy difícil de franquear por otra entidad del ramo»[66]

Por lo que se refiere al negocio bancario, una densa red de sucursales lo posicionaba estratégicamente a lo largo de las cuatro provincias gallegas. En realidad, si atendemos a la buena evolución de los beneficios podemos afirmar que las décadas de 1940 y 1950 constituyeron una época dorada para el banco. Pero a estas alturas no cabía duda de que el bienestar del negocio financiero iba ligado al comportamiento de su cartera industrial.

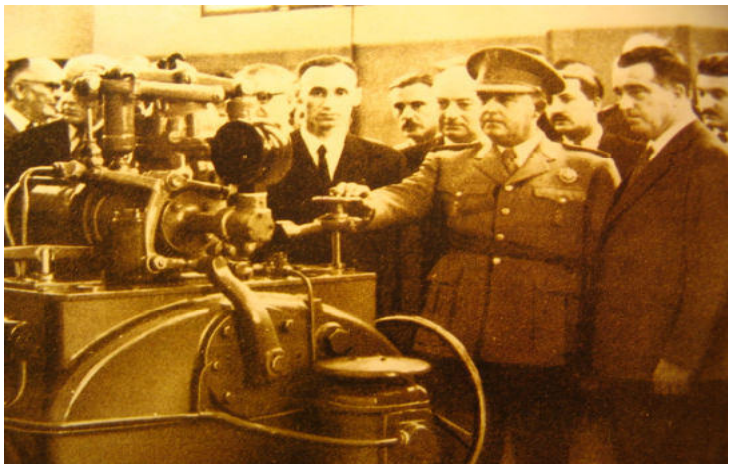


Vista panorámica de ASTANO. Memorias del Banco Pastor.

En términos generales, los balances del Banco Pastor durante el periodo de posguerra muestran resultados muy favorables. Dentro de un contexto de fuertes restricciones energéticas y productivas, de gran escalada inflacionaria y de auge del mercado negro, el grupo había construido las bases de un complejo *holding* de empresas cuyas ramas llegaban a casi todas las actividades industriales de la comunidad. Detrás

[66] Sucursal del Banco de Bilbao en La Coruña, Memoria de 1942 y 1945, Resumen de la situación de los competidores.

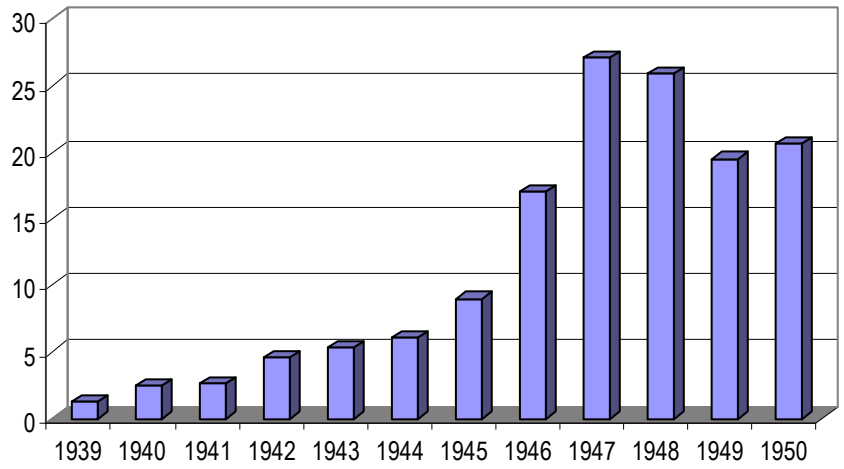
de este entramado industrial y financiero había una plantilla formada por 24 ejecutivos, 83 empleados, y 28 subalternos, en total 135 personas.[67]



Francisco Franco inaugura el Salto de As Conchas acompañado por Pedro Barrié (detrás de Franco) y Benigno Quiroga (a su izquierda), director de FENOSA. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Como culminación a esta etapa, el 1 de octubre de 1955 Franco le otorgó el título de Conde de Fenosa "en reconocimiento a los servicios prestados a la nación y a la industrialización de Galicia (…)". La condecoración constataba la buena relación existente entre el dictador y el banquero a la vez que ponía en evidencia los beneficios mutuos obtenidos por ambas partes en los largos años de la guerra y posguerra (gráfico 5).

Gráfico 5
Beneficios del Banco Pastor en la posguerra civil
(en millones de pesetas nominales)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs 772, 781, 702, 785, 687, 689, 690, 683, 691, 1786, y 1791.

[67] Memoria de la Sucursal de la Coruña del Banco de Bilbao, 1944.

Cuadro XIV
Algunos de los intereses empresariales del grupo Pastor en la posguerra civil

1945	1950	1955
Banca		
Banco de Aragón Banco de Crédito Industrial Banco de Crédito Local de España Banco de España Banco de Vizcaya Banco Español de Crédito Banco Exterior de España Banco Hipotecario de España Banco Hispano Americano Banco Hispano Colonial Banco Mercantil de Santander Banco Urquijo Banco Urquijo Vascongado Banco Vitalicio de España	Banco de Aragón Banco de Crédito Local España Banco de España Banco de Santander Banco de Santander Banco Español de Crédito Banco Vitalicio de España	Banco Crédito Local de España Banco de Aragón Banco de España Banco Español de Crédito Banco Vitalicio de España
Servicios públicos		
Aguas de Barcelona Aguas de La Coruña Aguas del Llobregat Tranvías de Barcelona Tranvías de Ferrol Tranvías de La Coruña Tranvías de Pontevedra	Aguas de La Coruña SA Ferrocarriles MZOV Sociedad Constructora Ferroviaria Tranvías de La Coruña Tranvías de Mondariz a Vigo	Aguas de La Coruña Compañía de Tranvías de La Coruña Tranvías de Mondariz a Vigo
Cultura, servicios, espectáculos y otros		
Agencia Española Información EFE La Terraza SA La Voz de Galicia Mercantil Cívico Militar	CEYSA Hotel Compostela Inmobiliaria Gallega La Voz de Galicia Mercantil Cívico Militar Hotel Finisterre	CEPICSA

Industria		
Altos Hornos de Vizcaya	Astilleros y Talleres del Noroeste (ASTANO)	Astilleros y Talleres del Noroeste (ASTANO)
Compañía arrendataria de monopolio fósforos	Compañía Española de Industrias Electroquímicas (CEDIE)	Compañía Española de Industrias Electroquímicas (CEDIE)
Compañía de Azucares y Alcoholes	Compañía Española Golfo de Guinea	Compañía española Golfo de Guinea
Compañía de colonización africana	Cubiertas y Tejados	Construcciones e Inmuebles
Compañía española del Golfo de Guinea	Fábrica Española de Fibras Artificiales (Fefasa)	Cubiertas y Tejados
Compañía Trasmediterránea	Fuerzas Eléctricas del Nororeste (FENOSA)	Fábrica Española de Fibras Artificiales (Fefasa)
Cubiertas y Tejidos	Fabricaciones Eléctricas Navales y Artilleras (Fenya)	Fuerzas Eléctricas del Noroeste (FENOSA)
Distribuidora gallega	Grafitos Eléctricos del Noroeste SA	Inmobiliaria Gallega SA
Duro Felguera	Hullas del Coto Cortés	Fabricaciones Parma SA
Ebro Compañía de Azúcares	Industrias Gallegas SA (INGASA)	Propiedades Urbanas (PRUSA)
Fabricas Coruñesas de Gas y Electricidad	Minero Siderúrgica de Ponferrada	Saltos del Sil
Industrias gallegas SA (INGASA)	Pesquería Españolas de Bacalao SA (PEBSA)	Fabricaciones Eléctricas Navales y Artilleras (Fenya)
La Primera Coruñesa	Sociedad General Gallega de Electricidad (SGGE)	Sociedad General Gallega de Electricidad (SGGE)
Maquinaria y elementos de transporte	Sociedad Ibérica del Nitrógeno	Sociedad Minero Metalúrgica de Ponferrada
Pesquerías Españolas de Bacalao SA (PEBSA)	Coruñesa de pesca y Navegación (COPENAVE)	Tabacalera SA
S. A. La Toja	Gas Madrid	Industrias Gallegas SA (INGASA)
S. A. Cross		
Salto de Duero		
Sociedad Babcock & Wilcox		
Sociedad Española de Construcción Naval		
Sociedad General Azucarera España		
Sociedad General Gallega de electricidad		
Unión Química del Norte de España		
Seguros		
Compañía General de Reaseguros	C.A. de Seguros y Reaseguros	C.A. de Seguros y Reaseguros
	Compañía General de Reaseguros	Finisterre SA
	Finisterre SA	Galicia SA
	Galicia SA	Unión Española, compañía de seguros

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 690, 1791 y 1798; Anuarios Financieros y de Sociedades Anónimas (1940- 1956)

En realidad, durante las décadas siguientes a la Guerra civil el grupo Pastor estableció las bases de su funcionamiento interno a través de una doble estrategia. De un lado, el Banco Pastor amplió su capital social en 1942, 1948 y 1958, impulsado por los buenos resultados que iba obteniendo la entidad, lo que le permitió reforzar su vertiente industrial. En consecuencia, el capital pasó de 17 millones en 1940 a 100 millones en 1948, durante los peores años de la posguerra. En la década siguiente el capital se elevó en 20 millones más. La suscripción de las nuevas acciones se llevó a cabo en su mayor parte por el propio Pedro Barrié de la Maza y, en menor medida, por los hijos del antiguo socio fallecido, Ricardo Rodríguez Pastor. Por tanto, la empresa no perdió su carácter familiar, ya que no penetraron nuevos inversores ajenos a la familia.

De otro lado, en 1948, una de las empresas creadas por Pedro Barrié, Industrias Gallegas SA (1933) se convirtió en la primera sociedad por acciones del Banco Pastor. La estrategia industrial del grupo era clara. Industrias Gallegas constituía el eslabón principal a través del cual el banco controlaba de forma indirecta un buen número de empresas mineras, de aguas, tranvías y electricidad en las que era propietario de la mayoría del capital. En muchas de ellas también poseía acciones directamente el Banco Pastor. La táctica del grupo Barrié perseguía probablemente el control de ciertos grupos empresariales a través de varias sociedades, bien por motivos fiscales o bien para evitar las limitaciones estatutarias respecto al número máximo de acciones que cada socio podía poseer en una determinada compañía.

«El nervio de los negocios de los Pastor, los que indirectamente maneja y controla a través de su filial Industrias Gallegas SA (Aguas, Tranvías, electricidad… hasta unas 14 o 16 industrias encuadradas en aquella) parte de lo que le proporciona el contacto cercano que, por antigua tradición, mantiene con las Corporaciones Oficiales, Diputación, ayuntamiento, Cámara de Industria, Capitanía General y la relación anexa que cultiva con ahínco, de fincas comerciales, industriales y rentistas destacados de la ciudad y la provincia»[68].

En consecuencia, desde 1948 el capital social del Banco Pastor SA quedó en manos de 4 accionistas de la familia y una empresa del grupo. Ahora bien, la distribución resultaba muy desigual, ya que Pedro Barrié de la Maza ostentaba 2/3 de dicho capital y los otros inversores se repartían el tercio restante (cuadro XV). Pero más adelante, en 1960, la estrategia iniciada a finales de los cuarenta se consolidó, al convertir también a la Compañía Española de Publicidad e Industrias Cinematográficas (CEPICSA) y a Sobrinos de José Pastor Ltda en accionistas del Banco Pastor. De este

[68] Memoria de la sucursal de A Coruña del Banco de Bilbao, 1943.

modo, las acciones de la entidad bancaria quedaron repartidas entre 4 socios (Pedro Barrié, que poseía más del 60% del capital, y los hijos de Ricardo Rodríguez Pastor que ostentaban alrededor del 20%) y tres sociedades de cartera relacionadas entre sí (INGASA, CEPICSA, y Sobrinos de José Pastor).

Cuadro XV
Reparto de capital del Banco Pastor (1948)
(total en pesetas corrientes)

Socio	Acciones	Capital
Pedro Barrié de la Maza	79.184	65,99%
Antonio Pastor Zacharias	11.878	9,90%
Margarita Pastor Zacharias	11.878	9,90%
Carlos Rodríguez Pastor Zacharias	3.243	2,70%
Industrias Gallegas SA	13.817	11,51%
Total	120.000	120.000.000

Fuente: RMC, libro 75, hoja 44, inscripción 352ª, fol. 44.

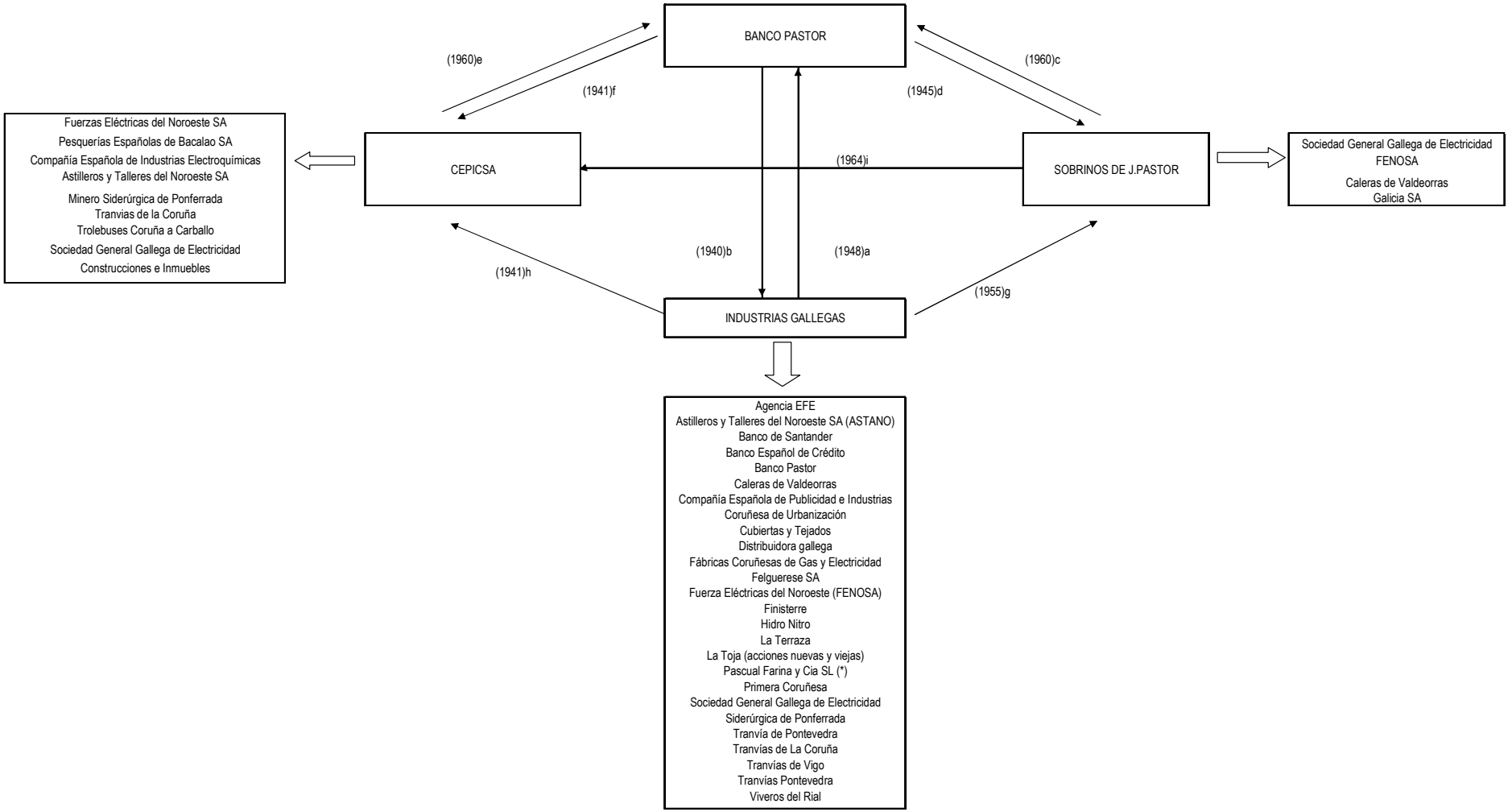
Cuadro XVI
Distribución del capital del Banco Pastor
(en pesetas corrientes)

	1960		1967	
Socio	Capital	%	Capital	%
Pedro Barrié de la Maza	99.434.000	66,2	365.143.000	60,86
Fundación Barrié de la Maza	-	-	50.000.000	8,33
Antonio Pastor Zacharias	12.878.000	8,59	31.778.000	5,30
Margarita Pastor Zacharias	12.878.000	8,59	27.625.000	4,60
Carlos Rodríguez Pastor Zacharias	3.743.000	2,50	10.677.000	1,78
INGASA	16.604.000	11,07	64.734.000	10,79
Sobrinos de José Pastor Ltda	3.071.000	2,05	27.771.000	4,63
CEPICSA	1.392.000	0,93	22.272.000	3,71
Total	150.000.000		600.000.000	

Fuente: RMC, libro 3, sección 3º, tomo 91, hoja 33, inscripción 23ª, fol. 107 y RMC, tomo 123, libro 23, sección 3, hoja 33, inscripción 99ª, fol.1.

En consecuencia, CEPICSA se convirtió durante la década de los sesenta en el tercer pilar del grupo Pastor, junto con Industrias Gallegas y Sobrinos de José Pastor. Las tres sociedades jugaban un papel clave en la estrategia de este grupo empresarial que mantenía como base central al Banco Pastor. Las relaciones mutuas trazadas entre las cuatro compañías nos ayudan a entender en buena medida el complejo funcionamiento interno de la red de empresas participadas por Pedro Barrié en la posguerra civil (gráfico 6).

Gráfico 6
Estructura interna del grupo Pastor (1940-1971)



Fuentes: a: RMC, libro 45, hoja 444, inscripción 281ªb, fol. 36; b: RMC, libro 37, hoja 983, inscripción 10ª, fol. 190; c y e: RMC, tomo 91, libro 3, secc. 3ª, hoja 33, inscripción 23ª, fol. 107; d: RMC, libro 48, hoja 1188, inscripción 1ª, fol. 68: f y h: RMC, libro 44 de sociedades, hoja 107, inscripción 1ª, fol 162 y ss; i: tomo 103, libro 10, sección 3ª de sociedades, hoja 107, inscripción 6ª, fols. 153v-156.
Nota: Se indica el año en que la empresa inversora entró en la segunda sociedad y en los cuadros aparece solo una muestra de las empresas en las que el Banco Pastor participaba a través de las otras tres compañías.

De forma paralela, en los años sesenta Pedro Barrié vivió dos acontecimientos muy importantes en el terreno personal. De un lado, y tras enviudar de Amalia Torres Sanjurjo en 1952, casó en segundas nupcias con Carmela Arias Díaz de Rábago en 1966. De otro lado, ese mismo año creó la Fundación Barrié de la Maza con un capital inicial de 3.300 millones de pesetas,[69] procedentes de su fortuna personal, y la convirtió de inmediato en accionista del Banco Pastor.



Publicidad de la Fundación Pedro Barrié de la Maza. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

El propósito inicial de esta entidad sin ánimo de lucro y "al servicio del desarrollo de Galicia desde una perspectiva global", residía en ayudar a resolver dos de los principales problemas que frenaban el desarrollo de Galicia en aquellos años: la sangría de la emigración y la deficitaria formación cultural.[70] Pero en las últimas décadas la labor de la fundación ha ido creciendo a través de múltiples proyectos e iniciativas en los ámbitos de la educación, investigación, cultura y servicios sociales.[71] En consecuencia, la Fundación según sus estatutos:

[69] Este capital inicial podría ir creciendo con el 35% de las renta liquidas de los bienes de la fundación, que se destinará cada año al aumento de capital fundacional y también por los bienes que en los sucesivo adquiera la fundación por cualquiera de los medios admitidos en derecho. Véase Arias y Díaz de Rábago (1984).
[70] Arias y Díaz de Rábago (1984).
[71] Sobre los proyectos llevados a cabo por la Fundación puede consultarse su página web: http://www.fBarrié.org/fundacion/home.htm

«tiene por objeto la satisfacción gratuita de necesidades intelectuales, morales y físicas y, dentro de este amplio enunciado, promover, fomentar y sostener la investigación, la ampliación de estudios superiores, la concesión de auxilios económicos para enseñanzas y carreras, incluso la sacerdotal; sostenimiento y auxilio de obras asistenciales docentes, sociales y de toda índole para personas económicamente necesitadas, con preferencia las establecidas en la región gallega»

Poco tiempo más tarde, recién inaugurada la década de los setenta, fallecía Pedro Barrié de la Maza, convirtiendo a la fundación en su heredera universal. Más tarde, hicieron lo mismo su mujer, la condesa de Fenosa (1981), y su hermana Gertrudis que murió sin herederos directos en 1980. En consecuencia, la institución se convirtió en depositaria de la mayoría de las acciones del Grupo Pastor y, actualmente posee un patrimonio superior a los 20 mil millones de pesetas, lo que la sitúa en los primeros puestos del *ranking* europeo.[72] Desde su creación y hasta el año 2004, la Fundación ha dedicado 230,2 millones de euros al cumplimiento de su misión. El número de usuarios de sus actividades y servicios durante el año 2000 superó las 400 mil personas. Por toda esta labor, ha recibido numerosos galardones a la vez que fue declarada de interés gallego por la Consellería de Educación de la Xunta de Galicia el 13 de junio de 1986.



Pedro Barrié de la Maza c. 1970. Memorias del Banco Pastor.

[72] Losada (2000), p. 317.

Por otro lado, el fallecimiento de Pedro Barrié tuvo lugar cuando su grupo empresarial se encontraba en el punto más álgido. Los empleos generados por las compañías industriales del grupo sobrepasaban la cifra de 10.000, a la que había que sumar 2.000 trabajadores de las empresas de servicios.[73] En ese momento el Banco Pastor ocupaba, por cuota de mercado, el puesto número 12 entre los 112 bancos españoles y era el primer banco regional en volumen de recursos propios y ajenos.[74] En particular, dentro de la comunidad gallega operaban siete bancos locales en 1970: Banco del Noroeste, Banco de Vigo, Banco Simeón, Banco Soto de Sarria, Nogueira de Ribadavia, Etchevarria de Betanzos y Perfecto Castro de Cee. La preeminencia del Banco Pastor resultaba aplastante, incluso si sumamos los resultados de los otros bancos locales.

Cuadro XVII
Situación relativa del Banco Pastor (1970)

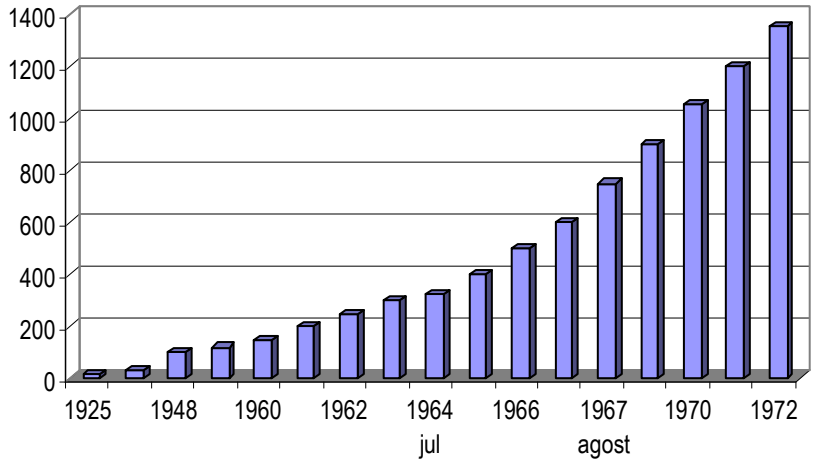
	% recursos propios	*% recursos ajenos*	*% inversión*	*% cartera de títulos*	*% activos totales*
Banco Pastor	81.7	82.9	82.7	86.2	77.9
Siete bancos locales	18.3	17.1	17.3	13.8	22.1
Totales	100	100	100	100	100

Fuente: López Prado (1988).

Desde 1925 hasta 1970, bajo la dirección primero de Ricardo Rodríguez Pastor y después de Pedro Barrié de la Maza, el banco había aumentado su capital social de 17 millones a más de 1.000 millones de pesetas (gráfico 7). De forma paralela, a las puertas de las década de los setenta, los beneficios de la entidad bancaria sobrepasaban los 200 millones (gráfico 8). No cabe duda que durante estos años el desarrollo de la entidad bancaria fue espectacular. De forma paralela, el banco había aumentado sus sucursales en sus dos tradicionales áreas preferentes de expansión: Galicia y Madrid.

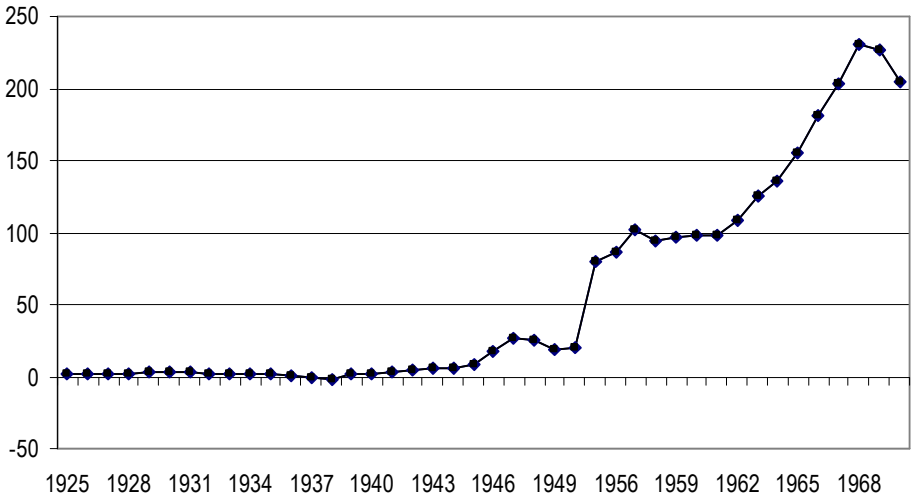
[73] Burés Miguéns (2006b), p. 406.
[74] López Prado (1988), pp. 20-21.

Gráfico 7
Ampliaciones de capital del Banco Pastor entre 1925 y 1972
(en millones de pesetas nominales)



Fuente: RMC, libro 45, hoja 33, inscripción 264ª, fol. 136; RMC, libro 3, sección 3º, tomo 91, hoja 33, inscripción 20ª, fol. 107; RMC, libro 3, sección 3º, tomo 91, hoja 33, inscripción 34ª, fol. 107; RMC, libro 3, sección 3º, tomo 91, hoja 33, inscripción 62ª, fol. 107; RMC, libro 3, sección 3º, tomo 91, hoja 33, inscripción 64·, fol. 107; RMC, libro 16, tomo 113, inscripción 78·, fol. 211; RMC, libro 16, tomo 113, inscripción 86·, fol. 211; RMC, tomo 123, libro 23, sección 3º, hoja 33, inscripción 100·; RMC, tomo 123, libro 23, sección 3º, hoja 33, inscripción 119·, 123, 124 y 228; RMC, tomo 123, libro 23, sección 3º, hoja 33, inscripción 272, 284, 285, 305, y 332. RMC, tomo 123, libro 23, de la sección 3 de sociedades, hoja 33, inscripción 335, 336, 372, y 394.

Gráfico 8
Beneficios del Banco Pastor (1925- 1970)
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: Anuarios financieros y de sociedades anónimas: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs 772, 781, 702, 785, 687, 689, 690, 683, 691, 1786, y 1791 y Memorias anuales del Banco Pastor (1956- 1970).

Industrias Gallegas SA (1933-1997): una sociedad clave en la estrategia interna del grupo

Industrias Gallegas SA había sido constituida por la familia Riestra en Pontevedra en 1933.[75] En efecto, Maria Calderón Ozores, tras enviudar del Marqués de Riestra, José Riestra López, decidió fundar junto con sus cuatro hijos varones Raimundo, Vicente, Francisco e Ignacio una sociedad que agrupase diferentes bienes inmuebles, tierras, aperos, embarcaciones, fábricas y minas que formaban parte de la herencia familiar.

El valor de los bienes heredados de José Riestra López, que pasaron a formar parte de la nueva sociedad, ascendía a 2,1 millones de pesetas. En consecuencia, la participación que correspondía a cada miembro de la familia estaba valorada en 420 mil pesetas. Después de añadir cien mil pesetas en efectivo que fueron destinadas a la caja social, se estableció el capital de la sociedad en 2,2 millones de pesetas. Su objeto social era muy amplio, desde la fabricación de cerámica de construcción (ladrillos, tejas…) hasta las conservas de pescado, más otros negocios similares. Pero el verdadero objetivo residía en aprovechar de forma más productiva parte de la herencia familiar. Con este fin aportaron los siguientes bienes que fueron adecuadamente valorados para el cálculo del capital social a través de un inventario (cuadro XVIII).

Cuadro XVIII
Inventario de bienes heredaros de José López Riestra (1933)
(en pesetas corrientes)

Bienes	*Lugar*	*Importe*
Finca llamada Cerámica de la Caeyra	Poio	62.800
Solar para las fabricas de fundición y conservas	Marín	86.100
Finca con 3 pozos de agua potable	Marín	6.000
Pinar, labradío y explotación como tierra arcillosa	Sanxurxo	21.325
Pinar	Sanjurjo	4.900
Labradío	Sanxenxo	3.300
Labradío	Sanxenxo	4.200
Servidumbre de extraer carro de una parcela	Sanxenxo	1.275
En la Fábrica de Cerámica de La Caeyra		
- Maquinaria		466.924,25
- Embarcaciones (*)		10.750
- Existencias		184.184,75
- Cuentas corrientes		33.044,07
En la Fábrica de Cerámicas Castelo		
- Maquinaria		33.426,35
- Existencias		16.455,79
- Cuentas Corrientes		5.249,90
En la Fabrica de conservas Marín		

[75] Por escritura de 4 de diciembre de 1933. RMC, libro 37, inscripción 1ª, fol. 190.

-	Caja		1684,77
-	Valores		65,95
-	Embarcaciones		35.500
-	Bocoyes y Barriles de madera		178
-	Bidones de hierro		7.100
-	Cuentas corrientes		284.049,35
-	Sal y carbón		10.230
-	Cajas de madera		4.464,58
-	Barricas de llaves		700
-	Estaño y plomo		8.468
-	Recortes		1.540
-	Otras materias		5.101
-	Barrilas de alambre		6.760
-	Aceites		6.984,06
-	Útiles, herramientas y maquinaria		331.202,32
-	Gastos de instalación		18.024,11
-	Obras ampliación fabrica		34.949,10
-	Cajas hojalata		37.354
-	Idem en Vigo		5.500
-	Vació hojalata		31.846,10
-	Estuches de cartón		6.300
-	Mercaderías fabricadas		262.063,55
-	Marcas		50.000
Suman los bienes heredados de José Riestra López			2.100.000

(*) Las embarcaciones de la Caeyra son el velero Caeyra uno de 4.000 pesetas; la tercera parte del velero Caeyra dos (los 2/3 restantes pertenecen a Jesús Rodríguez) de 1.000 pts de valor; La mitad pro-indiviso junto con Luis Rodríguez del velero Caeyra tres de valor 2.500 pesetas; La mitad pro-indiviso con la otra mitad de Joaquín Mouriño del velero Caeyra cuatro de valor 2.250 pesetas. Todas estas embarcaciones estas adscriptas.a la fábrica de conservas de Marín. Balandro La Caeyra valorado en 24 mil pesetas; Balandro San José valorado en 11.500.

En realidad, el origen de los Riestra en la provincia de Pontevedra hunde sus raíces a mediados del siglo XIX, época en la que Francisco Antonio Riestra Vallaure llegó de Oviedo para hacerse cargo de la recaudación de la renta estancada de la sal en los distritos de Lalín y A Estrada.[76] En su tierra de adopción comenzó una exitosa carrera política que lo convirtió en diputado.[77] De forma paralela, inició una intensa y diversificada actividad empresarial: casa de banca, fábricas de salazón, consignación de buques en el puerto de Marín, así como otras muchas actividades empresariales. En los últimos años de vida adquirió su famosa finca La Caeyra y proyectó la explotación de la isla de La Toja con fines turísticos. Este primer Riestra afincado en Galicia falleció en 1880. Le sucedió su hijo José Riestra López que continuó la labor de su padre en el ámbito empresarial e institucional. Pero el nivel de influencia [política] alcanzada por

[76] Siguiendo a García López (2003), p. 305.
[77] Fue diputado entre 1858 y 1871. Información obtenida desde el Archivo Histórico del Congreso de los Diputados (1810-1977), http://www.congreso.es/ - a partir de ahora AHCD - .

José Riestra fue incluso superior a la de su progenitor. De forma paralela amplió los intereses empresariales de la familia.[78]

Los Riestra se emparentaron también con Eugenio Montero Ríos,[79] uno de los personajes más influyentes de la época,[80] lo que les permitió acceder a los círculos políticos y empresariales más elitistas. De esta forma, la finca de los Riestra, La Caeyra, actuaba como sucedáneo de ministerios de jornada en los largos meses de estío.[81] La prensa de la época señalaba que el palacete de La Caeyra albergaba tertulias políticas de altura a la vez que era escenario de decisiones de trascendencia en la política nacional, como por ejemplo la elección de diputados a Cortes.[82] La finca sirvió, en 1898, durante la Guerra de Cuba, de improvisado hospital de heridos, un uso que le costó unas 200 mil pesetas de la época al bolsillo del marqués. Su poder de influencia mediática era tan grande que en la provincia de Pontevedra se acuñó el dicho de que "España tenía solo 48 provincias, porque la restante, es decir, Pontevedra, es del Marqués de Riestra".



Publicidad de la Fábrica de Conservas La Caeyra cuando todavía era propiedad del Marqués de Riestra, c. 1920. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

[78] José Riestra López (1852-1923) fue Diputado por el Distrito de A Estrada, circunscripción de Pontevedra desde 1879 a 1890. El título de Marqués de Riestra le fue concedido en 1893. Véase AHCD.
[79] Entre 1869 y 1886, Eugenio Montero Ríos ejerció de Diputado y desempeñó varios cargos en el gobierno: Ministro de Gracia y Justicia entre 1869-70 (interino), entre 1870-1873 y 1892-1893; Ministro de Fomento entre 1885 y 1886; y Presidente del Consejo de Ministros en 1905. Véase AHCD.
[80] Villares comenta que la adhesión de Galicia al sistema de la Restauración canovista se tradujo en una elevada presencia de de políticos de origen y representación gallega en los gobiernos de la monarquía. La fortaleza de los políticos gallegos fomentó la creación de verdaderas familias políticas en las que los vínculos de sangre eran mucho más fuertes que las ideologías políticas. Eugenio Montero Ríos presidía una de las ramas familiares más importantes de la política de esta Época. Su fabulosa residencia de Lourizán es considerada por Villares como la "Meca del caciquismo". Villares (2004), p. 78.
[81] Villares (2004), p. 77 y ss.
[82] Faro de Vigo, 10/07/2005.

No podemos olvidar que la casa bancaria Riestra apoyó financieramente muchos proyectos empresariales en Galicia como la Sociedad de Alumbrado Eléctrico de Pontevedra (1888), Hidroeléctrica de Arnoia, Compañía Eléctrica Gallega Laforet y Cia, Eléctrica de Pontevedra-Marín (1886) o la Sociedad Anónima La Toja. Participaron también en Aguas de Mondariz de Hijos de Peinador SA, Sociedad General Gallega de Electricidad, Tranvía Eléctrico de Pontevedra SA, o la fábrica de lámparas Iria SA, entre otros.[83]



Publicidad de Industrias Gallegas. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

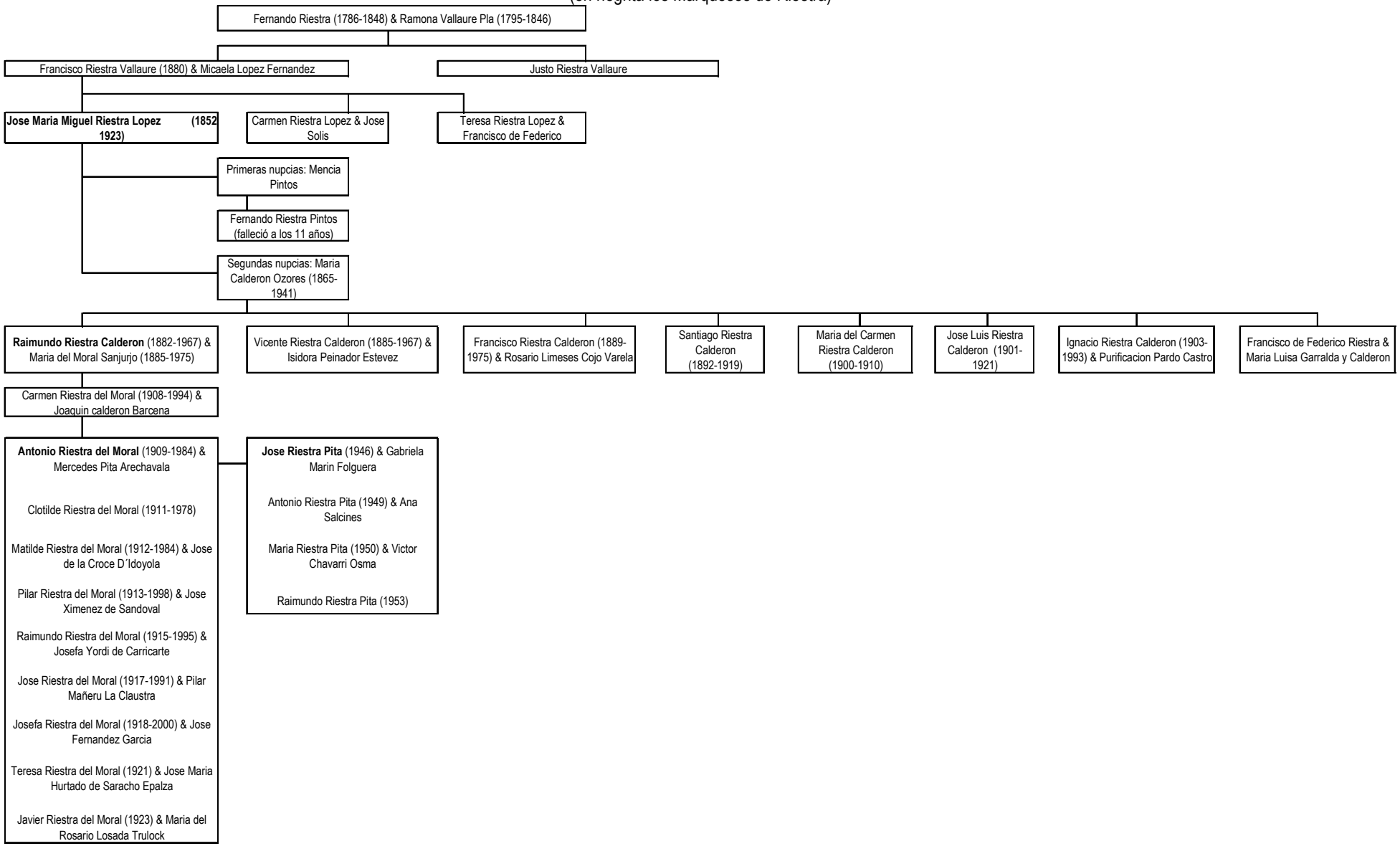
El fallecimiento del primer Marqués de Riestra en 1923, la partición de la herencia familiar y el fracaso de algunos proyectos empresariales en la crisis de los años treinta marcaron el inicio de la decadencia de la influyente familia. Obviamente, el cambio de contexto político también menguó el grado de influencia mediática de estos personajes. En consecuencia, muchos de los negocios de los Riestra pasaron a estar bajo la influencia de grupos empresariales y financieros más poderosos, como era el caso de Pedro Barrié. En particular, la entrada de Barrié y otros socios en negocios familiares de los Riestra, como Industrias Gallegas, pudo estar relacionada con el ambicioso proyecto de ampliación, de las instalaciones hoteleras y fabriles, de la Toxa en vísperas de la Gran Depresión. La iniciativa dejó a la familia Riestra en una posición de debilidad que le obligó a ponerse en manos del Banco Pastor para evitar la suspensión de pagos.[84] Al poco tiempo, en 1932, Pedro Barrié sustituyó a los Riestra en la presidencia del Consejo de Administración de la Toja, completándose bajo su dirección las obras de ampliación del negocio turístico. La crisis de la Toja fue de elevadas dimensiones y debilitó económicamente a la familia Riestra, quien tuvo que recurrir también a los Pastor para sostener la viabilidad del proyecto bajo la razón social de Industrias Gallegas SA.

[83] Anuario García Ceballos (1920), Anuarios Financieros y de Sociedades Anónimas 1922, 1934 y 1940.
[84] Según el argumento de Nadal y Carmona (2005), p. 228. Sin embargo, también es verdad que los hermanos Riestra habían invertido una importante cantidad de dinero en la fábrica de lámparas Iria, inversión que no generó rentabilidad alguna durante estos años. Véase el capítulo correspondiente a esta empresa.

Grafico 9

Árbol de la familia (Fuente: http://www.xenealoxia.org/modules.php?name=Reviews&rop=showcontent&id=323)

(en negrita los Marqueses de Riestra)



En realidad, las familias Riestra y Pastor eran viejas conocidas, ya que habían compartido intereses en muchas sociedades. Por lo que respecta a Industrias Gallegas SA, en la primavera de 1934, y a pocos meses de haberse constituido la sociedad, Pedro Barrié de la Maza ya poseía más del 47% del capital social y ejercía como presidente. No hay duda de que, a estas alturas, el emporio de Pedro Barrié ya había doblegado al buque insignia de la familia Riestra (cuadro XIX).

Cuadro XIX
Distribución de capital de Industrias Gallegas (1934)

Socio	*Nº acciones*	*Capital*	*Participación*
Maria Calderón Ozores	25	25.000	1,19%
Raimundo Riestra	50	50.000	2,38%
Vicente Riestra	50	50.000	2,38%
Francisco Riestra	25	25.000	1,19%
Ignacio Riestra	25	25.000	1,19%
Pedro Barrié de la Maza	1.000	1.000.000	47,62%
Roberto del Río Troche	425	425.000	20,24%
Arturo Zas Simo	500	500.000	23,81%
Total	2.100	2.100.000	

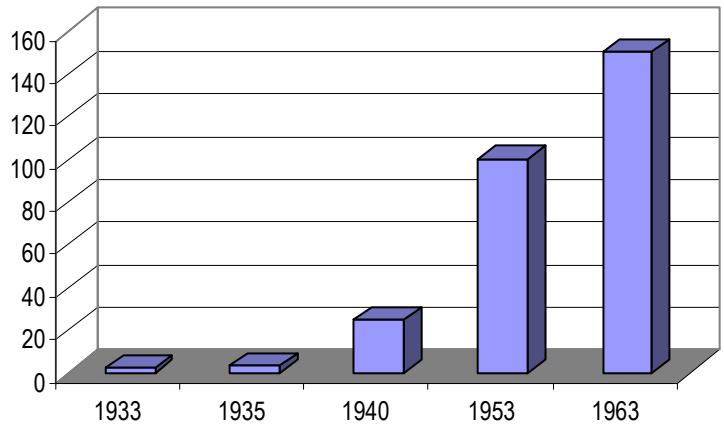
Fuente: RMC, libro 37, hoja 983, inscripción 1ª, fol. 190.

Las aportaciones particulares de la familia Barrié y del propio Banco Pastor en la posguerra, que como empresa también invirtió en Industrias Gallegas SA, elevaron el capital de la sociedad de 2,1 millones en 1933 a 25 millones en 1940 (gráfico 10). Este año, muy probablemente por la mayor influencia que ejercía el grupo Pastor en la sociedad, en detrimento de la familia Riestra, la compañía ya había trasladado su domicilio social de Pontevedra a A Coruña.[85] Las sucesivas ampliaciones de capital llevadas a cabo en las siguientes décadas aumentaron el capital a los 150 millones de pesetas.

El difícil periodo de posguerra resultó una época de grandes beneficios y ampliación de negocios para Industrias Gallegas. Los buenos resultados descansaban en una arriesgada estrategia empresarial que apostó por la ampliación y diversificación del objeto social de la compañía. Dos fueron las principales vías de ejecución de esta estrategia: a través de la fundación de nuevas empresas y a través de la incorporación de nuevos inversores que permitían a la sociedad acceder a otras actividades mercantiles.

[85] En los años sesenta la familia Pastor particularmente y el Banco Pastor SA poseen más del 90% del capital de Industrias Gallegas SA.

Gráfico 10
Ampliaciones de capital de Industrias Gallegas
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: RMC, libro 37, hoja 983, inscripción 1ª, 4ª, y 10ª, fol. 190;
libro 12, sección 3ª, hoja 943, inscripción 1 y 3, fol. 90.

Así, por ejemplo, en 1940 se incorporó como socio Juan García de las Mestas Cascajo que aportó a la empresa su fábrica de electrodos con patente y marca registrada (Electrodos Mestas), valorada en un millón de pesetas.[86] Más tarde, en 1943, entraron a formar parte de la sociedad tres nuevos socios relacionados con las explotaciones mineras, que aportaron a la compañía los siguientes bienes:[87] Rafael Sáenz-Diez Vázquez,[88] dueño de dos minas de mineral de estaño denominadas Arriba España y Pity en Forcarey (Pontevedra) valoradas en 1,5 millones de pesetas; Antonio Sáenz Fernández propietario de once pertenencias mineras de estaño y wolframio con el nombre de Isabelita en el Ayuntamiento de Lousame (A Coruña) valorada en 150 mil pesetas; y Andrés Pardo Hidalgo, consejero del grupo Pastor, quien tenía derechos en la solicitud de concesión que se realizó sobre 16 pertenencias mineras de mineral de estaño y wolframio en una mina denominada Marisa, situada en el Ayuntamiento de Lousame, cuya valoración fue de 150 mil pesetas.

Con estas incorporaciones Industrias Gallegas reforzaba su participación en el rentable negocio del wolframio en los años de la II Guerra mundial. Su primera inmersión en esta actividad había sido la concesión de las antiguas minas inglesas de

[86] Por escritura de 13 de abril de 1940. RMC, libro 37, hoja 983, inscripción 10ª, fol. 190.
[87] Por escritura de 23 de agosto de 1943. RMC, libro 44, hoja 983, inscripción 5ª, fol. 79v.
[88] Este técnico ingeniero de minas de sólido prestigio estaba relacionado con la rama viguesa de la casa bancaria de Simeón García, quien apoyó financieramente el proyecto de creación de la *Sociedad Anónima La Toja*. Nadal y Carmona (2005), p. 226.

San Finx tras su nacionalización en 1941.[89] Pero siendo conscientes de los enormes beneficios que ofrecía este mineral en los años cuarenta, los socios de Industrias Gallegas quisieron ampliar su participación en este sector.

«Industrias Gallegas SA lleva ganadas muy fuertes sumas especialmente en los asuntos wolfrámicos y de estaño. En cuanto a organismos oficiales el Sr. Barrié ha sabido situarlas alto y con arraigos en el plano de lo gubernamental, rodeándose de muchas y valiosas amistadas de elementos, destacadísimos algunos, del régimen actual»[90]

No podemos olvidar que, de entre los negocios especulativos que proliferaron en España en la posguerra civil, la explotación de minas de wolframio fue uno de los más importantes.[91] Especialmente entre 1935 y 1955, estas minas alcanzaron gran desarrollo al calor del mercado de la guerra (Guerra civil, II Guerra mundial y Guerra de Corea)[92] que rompió con el letargo de esta actividad durante las primeras décadas del siglo XX. En particular, el wolfram gallego se convirtió en un objetivo estratégico para la Alemania del III Reich desde mediados de los años treinta (cuadro XX).

Cuadro XX
Importaciones alemanas de wolframio de España
(en Tm.)

Años	*1937*	*1938*	*1939*	*1940*	*1941*	*1942*	*1943*	*1944*
Toneladas	141	222	148	193	794	611	463	895

Fuente: Rodríguez Pérez (1985), p. 63.

Los aliados, conscientes de la importancia estratégica que tenían los suministros ibéricos de wolframio, comenzaron en 1941 a aplicar un política de compras preventivas destinadas a retirar las mayores cantidades posibles de mineral del alcance de los alemanes de modo que el que pudieran conseguir les saliera lo más caro posible. Como consecuencia de esta guerra económica, comenzó una fiebre especulativa en las minas de wolframio gallegas que derivó en un aumento de las cuencas en explotación y a la vez en un incremento de la producción. La explotación de las reservas de este mineral existentes en diversos cotos de Galicia convirtió a la comunidad en la mayor productora de España.

El fin de esta primera etapa febril llegó en 1944, año en el que tras largos contactos diplomáticos, el gobierno español llegó a un acuerdo con Estados Unidos e

[89] Nadal y Carmona (2005), p. 254.
[90] Memoria de la Sucursal de A Coruña del Banco de Bilbao, 1943.
[91] Por lo que respecta al wolframio se sigue el argumento de Nadal y Carmona (2005), p. 250.
[92] La importancia estratégica del wolframio radicaba en que "en aleación con el acero elevaba el punto de fusión de éste permitiendo una mayor capacidad de perforación a todo tipo de proyectiles y una mejor resistencia frente a ellos de los elementos de blindaje". Nadal y Carmona (2005), p. 250 y ss.

Inglaterra. A cambio del levantamiento del embargo de petróleo, España se comprometía a reducir a un cupo simbólico las ventas de wolframio a Alemania. En consecuencia, la especulación se redujo y la actividad dejó de ser tan rentable. Más tarde, durante la Guerra de Corea (1951-1953), se produciría una segunda fiebre en la minería gallega del wolfram, pero sus efectos fueron menores que los del periodo de la II Guerra mundial. Tras estas dos etapas, a principios de los años sesenta, muchas de las explotaciones mineras de wolframio cerraron definitivamente sus puertas.

El wolframio constituyó una actividad estratégica para la deprimida economía española durante la posguerra. Al margen de jugar un papel clave para el régimen franquista en el marco de las relaciones internacionales, resultó una fuente principal de divisas para la economía española en los primeros años cuarenta.[93] Por lo que se refiere a Galicia, la minería del woframio representó una importante fuente de acumulación de riqueza en los años cuarenta. En particular, los grandes beneficiados por esta actividad fueron los grupos empresariales que participaron en el negocio. En el caso de Industrias Gallegas, los beneficios obtenidos a través del wolframio ejercieron un impacto favorable sobre el *holding* industrial, ya que permitieron compensar las pérdidas de otras actividades del grupo en el difícil periodo autárquico a la vez que impulsaron la estrategia expansiva del grupo.

Cuadro XXI
Sociedades de las que Industrias Gallegas obtuvo dividendos entre 1940-1950

Agencia EFE	Finisterre
Astilleros y Talleres del Noroeste SA (ASTANO)	Hidro Nitro
Banco de Santander	La Terraza
Banco Español de Crédito	La Toja (acciones nuevas y viejas)
Banco Pastor	Pascual Farina y Cia SL (*)
Caleras de Valdeorras	Primera Coruñesa
Compañía Española de Publicidad e Industrias Cinematográficas (CEPICSA)	Sociedad General Gallega de Electricidad
Coruñesa de Urbanización	Siderúrgica de Ponferrada
Cubiertas y Tejados	Tranvía de Pontevedra
Distribuidora gallega	Tranvías de La Coruña
Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad	Tranvías de Vigo
Felguerese SA	Tranvías Pontevedra
Fuerza Eléctricas del Noroeste (FENOSA)	Viveros del Rial

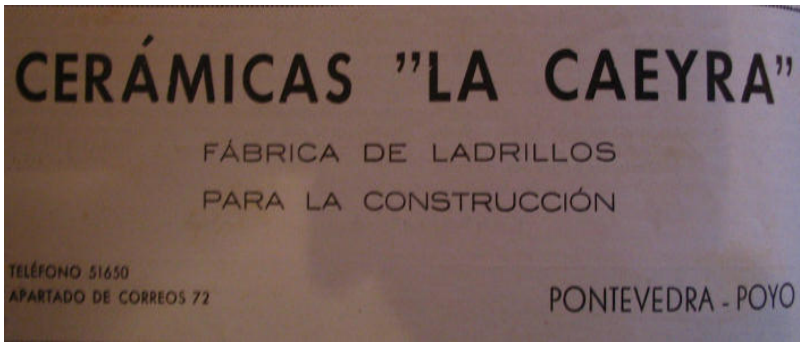
Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 683, 687, 689, 690, 702, 782, 784 y 785.

(*) Es una sociedad sin acciones de la que obtiene ingresos.

[93] Nadal y Carmona (2005), p. 259.

En realidad, la sociedad Industrias Gallegas permitió ampliar al grupo Pastor sus horizontes industriales. Así, a través de esta sociedad de cartera, se introdujo en el sector de la alimentación al adquirir la fábrica de galletas *La Dulce Alianza* de Sarria (1939) o conservas *Pompeán*; impulsó la creación de fábricas relacionadas con el sector químico y óptico (Óptica Pamur o Compañía Española de Productos Electroquímicos); reforzó sus participaciones en compañías de servicios urbanos como los tranvías (Tranvías de La Coruña, Tranvías de Vigo, Tranvías de Pontevedra), y la hostelería (La Toja o Finisterre); y participó como una inversora en las empresas insignia del grupo Pastor como ASTANO o FENOSA, entre otras muchas.

Algunas de estas sociedades pasaron por grandes dificultades en la época autárquica, caracterizada por la restricción a las importaciones, la escasez y la carestía de la vida.[94] Así, la falta de hojalata obligó a disminuir la producción en la fábrica de Conservas La Caeyra. Mientras tanto, la fábrica de galletas de Sarria encontraba muchos problemas para hallar harina de trigo y azúcar de calidad. La situación obligó a paralizar absolutamente su producción durante gran parte de los años cuarenta, a la espera de la concesión de cupos de materias primas por parte de las autoridades. Por otro lado, las fábricas de cerámica de La Caeyra y El Castelo tuvieron que reducir la fabricación de ladrillo por carencias de material eléctrico. Finalmente, la instalación de la industria Óptica Pamur tuvo que ser retrasada en varias ocasiones por las dificultades para encontrar materiales de instalación y personal cualificado.



Publicidad de Cerámicas La Caeyra. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

En este sentido, no podemos olvidar que durante la posguerra civil el mercado de trabajo sufrió enormes pérdidas de cualificación. La mano de obra más preparada, que defendió en gran medida al gobierno democrático, sufrió con violencia la dura

[94] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 690 y 702.

represión del régimen franquista a través de la cárcel, las depuraciones o el exilio. En consecuencia, muchas empresas con procesos de producción avanzados desde el punto de vista tecnológico se encontraron con problemas para reclutar plantillas suficientemente cualificadas.[95]

Pero a pesar de estos contratiempos, la sociedad consiguió beneficios durante el periodo autárquico gracias a que tanto su cartera de valores como sus industrias en explotación estaban muy diversificadas (cuadro XXII). A este respecto, los accionistas de Industrias Gallegas consideraban que la cartera de valores constituía "una fuente de ingresos, hasta ahora segura (…), ya que sus resultados, siempre positivos, nutren abundantemente nuestras utilidades y respaldan las pérdidas de otras explotaciones".[96] Por otro lado, la sociedad poseía gran cantidad de fincas y bienes inmuebles, algunos de ellos arrendados, pero que aportaban muy pocos ingresos porque se trataba "de rentas antiguas, que no alcanzan a cubrir el interés real de los capitales invertidos, siendo mayor el coste de reparación de edificios mientras los alquileres bajos son bajos".[97]

Cuadro XXII
Fuentes de Ingresos y Beneficios de Industrias Gallegas en la posguerra civil
(en pesetas corrientes)

Fuentes de ingresos	*1942*	*1945*	*1949*	*1950*
Producto bruto de explotación (industrias)	8.363.496,44	8.686.086,08	9.313.806	14.730.567
Producto de cartera de valores	545.856,08	1.083.335,37	11.937.535	13.538.162
Utilidad de cada ejercicio	2.482.751,02	1.539.052,87	2.795.877	3.151.395

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 683, 687, 689, 690, 702, 782, 784 y 785.

En las últimas décadas del siglo XX, Industrias Gallegas se deshizo de su tejido industrial a la vez que se especializaba en la actividad de la construcción y promoción inmobiliaria. Finalmente, el 1 de julio de 1997 la sociedad se disolvió al ser absorbida por el Banco Pastor SA.[98]

[95] Catalan (1995) y Vilar (2006b).
[96] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1790.
[97] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1790.
[98] Por escritura de 1 de julio de 1997. RMC, tomo 859, hoja c-1691, inscripción 6ª, fol. 148.

La Compañía Española de Propaganda, Industria y Cinematografía SA (1939): el segundo pilar de la estrategia empresarial del grupo Pastor

La Compañía Española de Propaganda, Industria y Cinematografía SA (CEPICSA) se creó poco tiempo después de la toma de Madrid en agosto de 1939. Los principales impulsores del proyecto fueron los madrileños José María Tabeada y Ricardo Vicent Viana, empleado y técnico industrial respectivamente.[99] Aprovechando el nuevo marco político franquista, que les era seguramente favorable, y con un capital de 10 mil pesetas, fundaron una sociedad que tenía como objeto social "la explotación de las patentes y concesiones oficiales de los ministerios, así como también las demás concesiones que le otorgase el Estado".[100] En efecto, Ricardo Vicent Viana, que asumió el cargo de director general de la empresa, figuraba como titular de dos patentes de invención relacionadas con la publicidad luminosa y musical a la vez que tenía derecho al uso y disfrute de una patente internacional de origen húngaro sobre "un procedimiento para representar textos, figuras o marcas sobre superficies fotosensibles o productos fotográficos". Partiendo de esta base establecieron una compañía organizada en cuatro departamentos especializados en la radio, el *cine-phono*, las noticias y los documentales culturales y, por último, la sección de laboratorio y talleres.

Cuadro XXIII
Patentes de la sociedad CEPICSA

Número de Patente	*Solicitante*	*Fecha de la concesión*	*Título de la patente*
130144	Ricardo Vicent Viana	12/04/1933	Aparato proyector destinado a publicidad luminosa
130841	Ricardo Vicent Viana	8/06/1933	Aparato destinado a publicidad luminosa hablada musical conjuntamente combinada
155857	Ricardo Vicent Viana	4/01/1943	Certificado de adición para mejoras introducidas con el objeto de la patente
130164	Rudolf Hruska	3/07/1933	Un procedimiento para representar textos, figuras o marcas sobre superficies fotosensibles o productos fotográficos

Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Oficina Española de Patentes y marcas, Archivo histórico, Bases de datos, http://historico.oepm.es/archivohistorico/patentes.asp?prev=si .

En realidad, durante los años treinta habían aparecido en España un buen número de empresas cinematográficas, como por ejemplo *Filmófono* (1931) o *Cifesa* (1932), que cambiaron la imagen del sector tanto desde el punto de vista de la

[99] RMM, tomo 279, inscripción 1ª, fol. 70. No obstante, según la información que maneja García Fernández detrás de la fundación de esta empresa estaban básicamente los hermanos Ricardo y José Antonio Vicent Viana, *falangistas gallegos.* Véase García Fernández (2005).
[100] RMM, tomo 279, inscripción 1ª, fol. 70.

producción como por los avances introducidos en la infraestructura disponible (equipos, estudios, técnicos…).[101] Pero cuando acabo la guerra, estas sociedades se encontraron con numerosas dificultades. De un lado, los tiempos de miseria y escasez durante la posguerra obligaban a las familias españolas a reducir sus tiempos de ocio. De otro lado, los estudios disponían de pocos medios para recomponer su ritmo de trabajo e incorporar nuevas tecnologías. En consecuencia, España solo contaba en estos años con 10 estudios de cine, 7 en Madrid y 3 en Barcelona, 8 laboratorios y 6 estudios de doblaje.

De forma paralela, el Estado franquista, al igual que ocurría con la mayor parte de actividades productivas, aplicó una política muy intervencionista en el sector cinematográfico. El marco institucional autárquico que mantenía prácticamente aislada a la economía española de los mercados exteriores, junto con la censura impuesta por el régimen, provocaron que durante los primeros años de posguerra las firmas españolas distribuyeran básicamente películas españolas. Dentro de este contexto, sólo se distribuyeron alrededor de 400 películas autóctonas, una cifra muy baja si tenemos en cuenta que durante el periodo había alrededor de 83 empresas operando en el mercado. Pero muchas de estas compañías, de pequeño tamaño y reducida capacidad de financiación, solo fueron capaces de distribuir una única película que, casi siempre, era su propia producción. Por tanto, hablamos de un sector muy desequilibrado en el que la mayor parte de la actividad se concentraba en las empresas más sólidas. Desde 1944 la competencia aumentó debido a la llegada de las primeras casas dependientes de las multinacionales como *Hispano Fox Films SAE* y *Universal Films*, entre otras.

Los primeros tiempos de CEPICSA debieron de ser difíciles pues, al año siguiente de su fundación, en 1940, José Maria Tabeada Lago ya se apartó de la sociedad. En este momento Ricardo Vicent Viana, quien quedaba como único socio de la compañía, decidió incorporar cinco nuevos inversores para relanzar la sociedad. La incorporación de estos socios permitió aumentar el capital social en 100 mil pesetas, a través de la emisión de 200 acciones al portador de quinientas pesetas. No obstante, sólo se pusieron en circulación 60 de estas nuevas acciones, el resto permaneció en la cartera de la empresa. En esta nueva etapa el socio fundador Ricardo Vicent se convirtió en el accionista mayoritario, ya que poseía cuarenta acciones nominativas "por su aportación a la compañía de las patentes, concesiones, estudios realizados y proyectos, bases de la

[101] Siguiendo la tesis de Rodríguez Fuentes, Carmen (2001).

constitución de la sociedad" y diez títulos al portador de la nueva emisión. En conjunto, la posesión de estos dos tipos de acciones le permitía controlar el 42,86% del capital social desembolsado (cuadro XXIV).

Cuadro XXIV
Distribución del capital social desembolsado de CEPCISA (1940)
(en pesetas corrientes)

	Capital	*Nº acciones nominativas*	*Nº acciones al portador*
Ricardo Vicent Viana	30.000	40	10
Lorenzo Martínez Fresneda	10.000	-	10
Manuel Alexandre Romero	10.000	-	10
Ignacio Armillas y López Chaves	10.000	-	10
Ernesto Bachavach Matau	10.000	-	10
Miguel Igartua Eguiaru	10.000	-	10
Total	70.000	40	60

Fuente: RMC, libro 44 de sociedades, inscripción 1ª, fol 162 y sigs

Con la renovación de la compañía, su objeto social se amplió incluyendo "la fabricación, producción y distribución de películas, así como de filmes de propaganda institucional".[102] Para conseguir estos objetivos los nuevos socios tenían la intención de construir unos estudios cinematográficos amplios y preparados para la producción de grandes producciones y documentales por cuenta propia y ajena. Compartiendo claramente las bases ideológicas del régimen franquista, los estatutos sociales expresaban con claridad la intención de utilizar únicamente materiales de procedencia nacional "salvo las excepciones impuestas por razones técnicas".[103] De forma paralela, la práctica totalidad del personal empleado en las oficinas había de ser de origen español.

Aunque no disponemos de balances ni cuentas de resultados para esta época, todo parece indicar que la sociedad presentaba fuertes pérdidas. De hecho, solo un año más tarde, en 1941, se vieron obligados a llevar a cabo una nueva ampliación de capital para hacer frente a los malos resultados acumulados en los ejercicios anteriores. Dentro de este contexto, apareció la figura de Pedro Barrié de la Maza. Por estos años el grupo Pastor buscaba una sociedad de cartera que al mismo tiempo fuera capaz de producir ganancias y autofinanciarse. Sus preferencias se orientaban hacia una compañía en dificultades financieras y con sede en Madrid, cercana al poder económico y a la gran banca. La oportunidad surgió con la ampliación de capital de CEPICSA en 1941.

[102] RMC, libro 44 de sociedades, hoja 107, inscripción 1ª, fol 162 y ss
[103] RMC, libro 44 de sociedades, hoja 107, inscripción 1ª, fol 162 y ss.

Efectivamente, la cinematográfica debía de pasar por apuros financieros y sus socios decidieron aumentar el capital social a 6 millones de pesetas a la vez que reestructurar su funcionamiento interno. En paralelo, se decidió dividir la empresa en cinco departamentos independientes:[104] Publisonora, La Ciudad del Cine, Filón Cultural (Noticiarios y Documentales), Talleres Generales y, por último, Laboratorios, Producción y Distribución Cinematográfica. Bajo esta nueva estructura, el objeto social de la empresa se diversificó. De un lado, siguió dedicándose a construir, instalar y explotar las columnas destinadas a la publicidad gráfica y sonora en la vía pública. De otro lado, continuó la explotación en España de la Red General de Alta Frecuencia, a través de los receptores tipo «CEPICSA» "que podrán ser instalados en todos los hogares españoles". Además se propuso construir la "Ciudad del Cine Español", para la producción de películas de alta calidad, de noticieros, documentales, dibujos, etc. Por último, también pretendía dedicarse a las producciones culturales y pedagógicas, como documentales y noticiarios adaptados para los centros de enseñanza.

Aprovechando la reestructuración de esta sociedad, y a través de dos de sus principales empresas: el Banco Pastor e Industrias Gallegas, Pedro Barrié suscribió la mayor parte de la ampliación de capital. De inmediato se convirtió en el presidente de la nueva compañía, donde Ricardo Vicent seguía ejerciendo de director general.

En los primeros años cuarenta la sociedad generó pérdidas globales que ascendieron a 1,59 millones de pesetas.[105] Sin embargo, a partir de 1944 comenzó a sanearse, con un beneficio de algo más de 274 mil de pesetas.[106] Este cambio de tendencia pudo estar relacionado con la producción y distribución de un número reducido de películas. Entre otras podemos destacar *Rojo y Negro*[107] (1942), dirigida por Carlos Arevalo, *Correo de Indias* (1942) de Edgar Nevil, *Aventura* (1944) dirigida por Jeronimo Mihura, o el cortometraje el *Fandanguillo* (1942), premiado por el Sindicato Nacional del Espectáculo.

[104] RMC, libro 44 de sociedades, hoja 107, inscripción 2ª, fols 177 y ss.
[105] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg 690, fol 409.
[106] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg 690, fol 409.
[107] La película ha sido calificada por el historiador Carlos Fernández Cuenca como el único film verdaderamente falangista producido en España. Fue una producción de altísimo coste (alrededor de 1,5 millones de pesetas) para la época. Estrenada en el cine *Capitol* el lunes 25 de mayo de 1942 (coincidiendo con el regreso a Madrid del primer contingente de voluntarios de la División Azul) y con el patrocinio de la Asociación de la Prensa, a las tres semanas desapareció misteriosamente de las carteleras, prohibida por las presiones de altas jerarquías. Véanse Fernández Cuenca (1972), pp. 168-169 y García Fernández (2005).

Ahora bien, los malos resultados obtenidos en los primeros años de funcionamiento de la empresa habían dejado como herencia un elevado grado de endeudamiento con varias entidades bancarias, llegando a alcanzar el 45,8% del pasivo. Durante el periodo, sus activos ascendían a 27,5 millones de pesetas y su principal fuente de ingresos consistía en la distribución de películas, seguida a mucha distancia de la producción, el doblaje y la propaganda. Por otro lado, su actividad de cartera mantenía todavía muy poca importancia dentro de la facturación.

Cuadro XXV
Fuentes de ingresos de CEPICSA
(en millones de pesetas corrientes)

	1944		*1950*		*1956*	
Actividad	*Facturación*	*%*	*Facturación*	*%*	*Facturación*	*%*
Distribución, producción y doblaje	2,6	98,5	3,37	22,9	4,59	12,5
Propaganda	0,04	1,5	0,16	1,1	-	-
Cartera	0,001	0,04	11,19	76,0	33,25	87,5
Totales	2,65	100	14,7	100	37,9	100

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg 690, fol 409; leg. 1792, fol 409; leg. 1815, fol. 409 y RMC, libro 70, inscripción 19 (bis), fols 83-84v.

En la segunda mitad de los años cuarenta se produjo una mejora en todos los indicadores de gestión de la sociedad, pero seguía manteniendo una gran dependencia de la financiación bancaria. Uno de los cambios más relevantes de esta etapa fue la creciente importancia de su cartera de valores que, en 1949, ya proporcionaba el 41,3% de los ingresos por facturación, frente al 45,9% del cine que seguía siendo la actividad principal de la empresa.[108] En este momento, las oficinas principales de la sociedad ya se encontraban en A Coruña, pero mantuvo abiertas sucursales en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao.

Durante la década de los cincuenta se consolidaron las tendencias antes apuntadas. En efecto, en estos años la cartera de valores, que ya representaba el 82,5% de los activos totales, proporcionaba la mayor parte de los ingresos por facturación (76,1%). Mientras tanto, la actividad cinematográfica fue pasando a un segundo plano. Como la mayor parte de las operaciones de cartera se realizaban en A Coruña, la plaza se convirtió en el principal centro de negocios de la empresa. Mientras tanto, en las

[108] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1787, fol 409.

sucursales se facturaba mucho menos, probablemente porque en ellas sólo se realizaban negocios relacionados con la distribución de películas y propaganda.[109]

En la actividad distribuidora de estos años predominaba la facturación por películas extranjeras (90,3%) frente a las españolas (9,7), a diferencia de lo que había ocurrido en los 40, cuando apenas llegaban producciones de fuera. En realidad, las películas de factura nacional apenas eran rentables.[110] Por el contrario, la explotación de películas extranjeras era muy lucrativa, especialmente las estadounidenses, a pesar de que muchos de los films no llegaban a rebasar las altas exigencias de la censura franquista. Para dar publicidad a estos productos de importación se confeccionaban programas silueteados que tendían a adaptarse a la temática o al mismo título de las películas. De esta forma, se ofrecía un indudable valor añadido a la promoción y a la comunicación que se pretendía establecer a través de los programas de mano.



Programa de mano de una de las películas extranjeras distribuida por CEPICSA. http://www.totana.com/cgi-bin/el-arcon-cine.asp#ESPECTACULO

[109] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1792, fol 409. Estas sucursales venían funcionando desde diferentes fechas: Madrid (avenida de José Antonio 31), desde 30 marzo 1944; Valencia (avenida Marqués de Cobelo 13), desde 28 febrero 1944; Barcelona, (calle Aragón 242), desde 10 de julio 1944; Sevilla, (calle Francos 10-12), desde 17 mayo 1944. Más tarde, en 1960, se abrió una sucursal en A Coruña, situada en la avenida de Fernández Latorre 68. RMC, Tomo 116, libro 18, sección 3ª de sociedades, hoja 107 duplicada, inscripción 10ª, fols. 225-225v.
[110] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1807, fol 409.

En realidad, la inversión que en las primeras décadas de la posguerra civil se hizo en el cine español procedió en su mayor parte del apoyo del Estado, ya que las productoras de la época encontraron en las licencias de importación y en los créditos y premios sindicales el banco más asequible para sus negocios.[111] Lejos de importarle los resultados comerciales de las películas de producción propia, su objetivo prioritario consistió en abordar temas que resultaran atractivos para la Junta de Clasificación correspondiente. El informe de valoración emitido por la Comisión Clasificadora marcaba el reparto de las licencias de importación que daban acceso a la distribución de las películas extranjeras, los productos que mayor demanda tenían en la exhibición y, por lo tanto, los que más dinero dejaban en las salas.



Programa de mano de una de las películas extranjeras distribuida por CEPICSA. http://www.totana.com/cgi-bin/el-arcon-cine.asp#ESPECTACULO

[111] Siguiendo la tesis de Rodríguez Fuentes, Carmen (2001), Las actrices en el cine español de los cuarenta, tesis Doctoral Inedita, Universidad Complutense, p. 20

A principios de los años cincuenta la política del régimen franquista experimentó un giro hacia una mayor apertura exterior. Dentro de este nuevo contexto, el gobierno dictatorial mejoró paulatinamente sus relaciones con los Estados Unidos y con diferentes organizaciones internacionales. Esta apertura diplomática permitió la entrada de España en la UNESCO (1952) o la Organización Internacional del Trabajo (1953), entre otras instituciones. Por otro lado, las negociaciones militares con Estados Unidos derivaron en tres acuerdos sellados en el Pacto de Madrid (1953) con las firmas de Franco y Eisenhower. En el tratado, ambos gobiernos se comprometieron a la defensa mutua en el terreno militar, acordaron el establecimiento de tres bases militares en España y, finalmente, aprobaron medidas de ayuda económica para España. En consecuencia, las relaciones entre España y la primera potencia mundial se estrecharon.



Encuentro entre Franco y Eisenhower en Madrid (1953).
http://www.udel.edu/leipzig/041199/vana211299.html

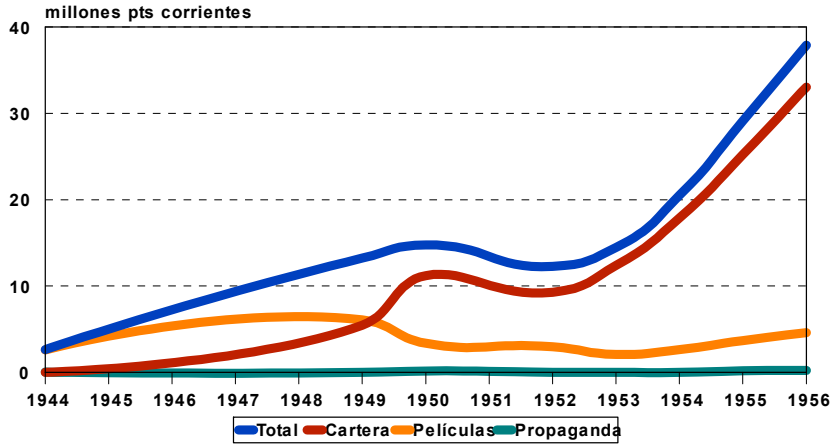
Como parte de este nuevo marco político, España firmó un acuerdo de cinematografía con los Estados Unidos en 1952. Según la memoria de la sociedad, se trataba de un pacto que, "aunque un poco escaso para las distribuidoras españolas, permite la adquisición [de películas] a través del Instituto [Español] de Moneda [Extranjera] y en el plano de la distribución, la entrada en España de películas de aquel país".[112] En el marco de este acuerdo CEPICSA compró los derechos de distribución de "*La chica del FBI*" para la temporada 1952/53. De forma paralela, la sociedad llegó a un acuerdo con Centro Films para distribuir cinco películas: tres españolas, tres mexicanas, una inglesa y una alemana. Igualmente, tomaron en distribución "dos películas de la casa Republic, aplicables al resto del cupo que nos corresponde del año 1952 con el convenio norteamericano".[113]

[112] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1807, fol 409.
[113] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1807, fol 409.

Obviamente, la progresiva apertura de la economía española hacia el exterior y la suavización de la censura se reflejó de manera positiva en las cuentas de la sociedad. Así, en 1952, los activos totales ascendían a 333,8 millones de pesetas, un 26% superiores a los del ejercicio anterior. La facturación (12,2 millones) seguía encabezada por el producto de la cartera de valores que ascendía a 9,2 millones, seguida muy de lejos por la explotación productiva (2,9 millones).

Gráfico 11

Evolución de la facturación de Cepicsa, 1944-1956



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 1787, 1792, 1808 y 1825.

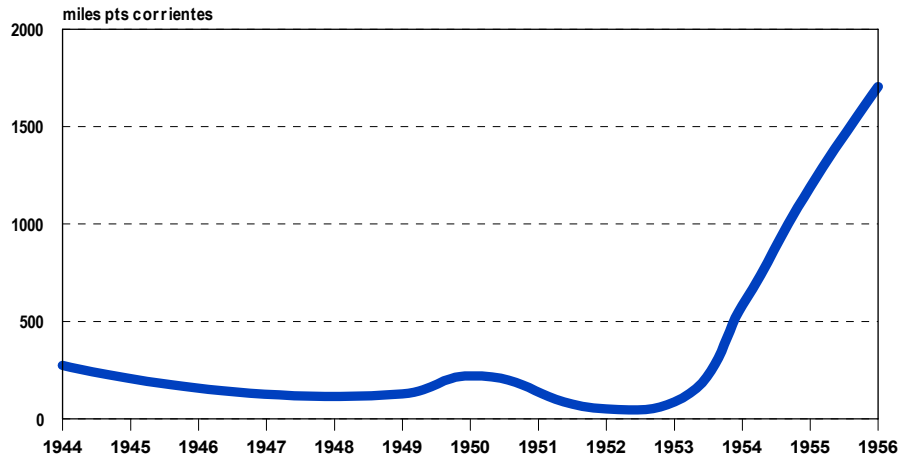
Las expectativas de negocio dentro del nuevo contexto económico de un país que dejaba atrás los años de autarquía impulsaron un cambio organizativo en el departamento de cine. En particular, en 1953, se reorganizó la dirección de la compañía y algunas de sus dependencias con el fin de "intensificar la distribución de películas".[114] La reestructuración dio frutos positivos en la actividad cinematográfica, pero a estas alturas el negocio de cartera ya marcaba las pautas de comportamiento de la empresa:

«Entre los éxitos logrados en el campo cinematográfico destaca la explotación de la película «El hombre tranquilo», calificada por la prensa como una de las mejores películas exhibidas en el año. Con objeto de alcanzar el mayor índice en la explotación de esta película, hemos tenido que disponer de 20 copias de ella, y tanto en Madrid como en Barcelona, por no citar otras ciudades, el éxito económico acompañó a la exhibición de la misma, siendo de hacer notar que en la última de las citadas ciudades fue exhibida por espacio de siete semanas, lo que constituye el mayor rendimiento obtenido por la sociedad»[115]

[114] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1807, fol 409.
[115] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1807, fol 409.

Gráfico 12

Evolución de los beneficios de Cepicsa, 1944-1956



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 1787, 1792, 1808 y 1825

Durante la década de los cincuenta ya habían han desaparecido de escena Ricardo Vicent Viana y sus colaboradores. Durante estos años el Consejo de CEPICSA estaba configurado íntegramente por una directiva fiel al Pastor, encabezada por su presidente Pedro Barrié.[116] De hecho, a mediados de esa década, el Banco Pastor e Industrias Gallegas se convirtieron en los únicos accionistas de CEPICSA.[117] A través de la sociedad, el grupo Pastor, al igual que había hecho antes con Industrias Gallegas o Sobrinos de José Pastor, invirtió en numerosas empresas, incluyendo los buques insignia de la casa, como FENOSA y ASTANO (cuadro XXVI).

Cuadro XXVI
Sociedades participadas por CEPICSA (1956)
(en millones de pesetas corrientes)

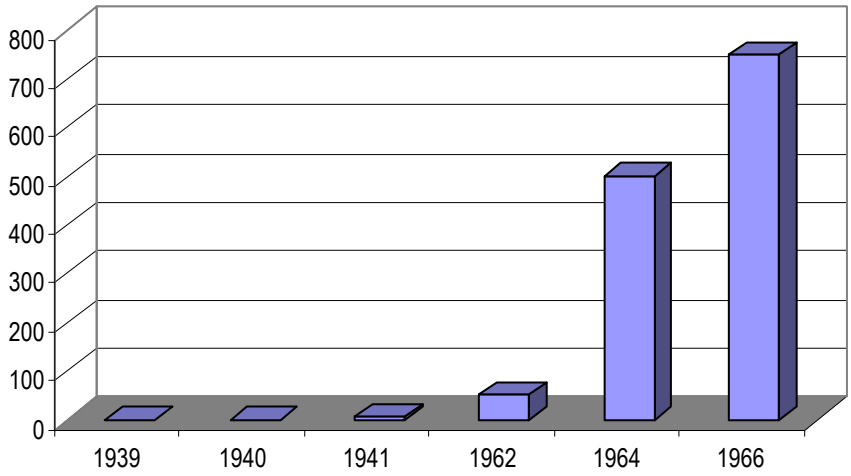
	Inversión en acciones	*Porcentajes*
Fuerzas Eléctricas del Noroeste SA	24,193	94,9
Pesquerías Españolas de Bacalao SA	0,467	1,8
Compañía Española de Industrias Electroquímicas	0,303	1,1
Astilleros y Talleres del Noroeste SA	0,169	
Minero Siderúrgica de Ponferrada	0,165	
Tranvías de la Coruña	0,110	
Trolebuses Coruña a Carballo	0,054	
Sociedad General Gallega de Electricidad	0,007	
Construcciones e Inmuebles	0,002	
Total	25,475	

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg.1815, fol 409 y RMC, libro 70, hoja 107, inscripción 19 (bis), fols 83-84v.

[116] RMC, libro 70, hoja 107, inscripción 16, fols 79v-80.
[117] RMC, libro 70 de sociedades, inscripción 19, fols 82-83.

Durante los años sesenta, el capital social de CEPICSA creció de forma espectacular, pasando de los 50 millones en 1962 hasta los 750 en 1966 (gráfico 13). Estas inyecciones de capital le daban mayor capacidad de maniobra para aumentar su actividad de cartera. Los aumentos de capital fueron cubiertos por otras empresas del grupo Pastor (Banco Pastor, Industrias Gallegas, Sobrinos de J. Pastor) que controlaban más del 95% del capital social y el pequeño porcentaje restante fue adquirido por las cuatro ramas familiares del Pastor:[118] los hermanos Pedro y Gertrudis Barrié de la Maza, las hermanas Rosario e Inés Rodríguez Pastor Ryan, los hermanos Carmen, Joaquín y Concepción Díaz de Rábago y Álvaro Rodríguez Pastor Guitián. Por lo tanto, había un control total de la empresa por parte de la familia, ya que no existían accionistas ajenos a la misma. Ahora bien, a finales de los años sesenta se permitió la entrada de cuatro nuevos accionistas procedentes de la alta dirección del grupo Pastor y que se repiten en otras empresas del grupo.[119]

Gráfico 13
Evolución del capital social de CEPICSA, 1939-1966
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: RMC, libro 44 de sociedades, inscripción 1ª, fol 155 y sigs; RMC, libro 44 de sociedades, inscripción 2ª, fols 176v-177; RMC, tomo 103, libro 10, sección 3ª de sociedades, hoja 107, inscripción 1ª, fols. 146-147v; RMC, tomo 103, libro 10, sección 3ª de sociedades, hoja 107, inscripción 6ª, fols. 153v-156; RMC, tomo 116, libro 18, sección 3ª de sociedades, hoja 107 duplicada, inscripción 11ª, fols. 225v-228.

Al despertar la década de los setenta la estrategia del grupo Pastor cambió debido probablemente a los efectos de la ley de incompatibilidades, que obligó a Pedro Barrié a salir de algunos consejos de administración, y al impacto de la crisis industrial de 1973,

[118] RMC, tomo 103, libro 10, sección 3ª de sociedades, hoja 107, inscripción 6ª, fols. 153v-156.
[119] RMC, tomo 116, libro 18, sección 3ª de sociedades, hoja 107 duplicada, inscripción 11ª, fols. 225v-228.

que incrementó el riesgo de las inversiones de cartera. Dentro de esta coyuntura, en 1974 se decidió reunificar el marco de actuación de las dos sociedades de cartera del grupo (INGASA y CEPICSA) a través de la creación de una nueva compañía denominada *Inverpastor* SA. El objeto social de la nueva empresa era la "adquisición, tenencia, disfrute, administración general y enajenación de valores mobiliarios para compensar por una adecuada composición de sus activos, los riesgos y los tipos de rendimiento, sin participación mayoritaria económica o política en otras sociedades".[120]

La nueva sociedad de inversión mobiliaria fue establecida con un capital social de quinientos millones de pesetas aportados por tres socios: Banco Pastor (20%), Industrias Gallegas (45%) y CEPICSA (35%). La mayor parte del capital fue otorgado en valores mobiliarios pertenecientes a la cartera de cada una de estas sociedades.[121] El primer consejo de administración fue constituido por personas ajenas a la familia Barrié, excepto el joven Vicente Arias Mosquera, sobrino de Carmela Arias y Díaz de Rabago, que con apenas 27 años ya actuaba como vocal de la firma (cuadro XXVII).

Cuadro XXVII
Primer consejo de administración de Inverpastor SA (1974)

Presidente	Francisco José Mañas López (Madrid)
Secretario	Samuel Pérez Olivares (Madrid)
Vocales	Álvaro Fora Torres (Madrid)
	Antonio Amusategui de la Cierva (Madrid)
	Vicente Arias Mosquera (A Coruña)

Fuente: RMC, tomo 168, libro 56, secc 3ª, hoja 489, inscripción 1ª, fol. 88 y ss.

En los años ochenta y noventa tanto INGASA como CEPICSA se hicieron más madrileñas, ya que la mayor parte de los miembros de sus consejos de administración estaban compuestos por directivos de la capital. Durante este periodo apenas tienen actuaciones de relevancia. Ahora bien, resulta curioso observar cómo en estos años ambas sociedades incluyeron dentro de su objeto social "la adquisición y venta de terrenos y solares, urbanizaciones y promociones inmobiliarias". Podemos afirmar que en las últimas décadas del siglo XX, al margen de que cada una de las dos empresas mantuviera su objeto social tradicional, compartieron caminos paralelos. Efectivamente, con fecha de 1 de julio de 1997, las dos sociedades de cartera CEPICSA e INGASA se

[120] RMC, tomo 168, libro 56, secc 3ª, hoja 489, inscripción 1ª, fol. 84 y ss.
[121] RMC, tomo 168, libro 56, secc 3ª, hoja 489, inscripción 1ª, fol. 88 y ss.

disolvieron sin liquidación y con transmisión en bloque y a titulo universal de sus patrimonios a la sociedad absorbente, el Banco Pastor.[122]

El Banco Pastor sin Pedro Barrié (1972-2007)

El fallecimiento de Pedro Barrié de la Maza obligó a reestructurar el gobierno del grupo Pastor que hasta el momento había sido conducido de forma personalista por su presidente. El consejo de administración del Banco Pastor acordó elegir por unanimidad a Carmela Arias y Díaz de Rábago como nueva presidenta del grupo.[123] De forma paralela, se decidió que el consejo de administración estuviera formado por 9 miembros.[124] Dada la magnitud de la empresa que había que gestionar, de entre los miembros del nuevo consejo eligieron 5 que pasaron a configurar un comité ejecutivo del banco:[125] Carmela Arias y Díaz de Rábago, Antonio Molleda, Francisco Gómez Fernández, Jarsen Pastor, Joaquín Arias y Díaz de Rábago, y Fernando Salorio Suárez. Sobre estas cinco personas iba a recaer el principal peso de gestionar y administrar el Banco Pastor en el arranque de la nueva etapa.

Los nuevos responsables de la dirección del banco tenían por delante un doble desafío. A largo plazo, mantener la trayectoria de crecimiento y expansión dibujada por su predecesor Pedro Barrié, dentro de un marco económico y financiero más liberal y competitivo. Mientras tanto, a corto plazo, había que hacer frente a la complicada década de los setenta, protagonizada por una compleja transición política y el doble impacto de las crisis del petróleo. Estas últimas, además, afectaron duramente a algunas de las empresas más emblemáticas del grupo.

La irrupción de la crisis energética puso un brusco fin al periodo de expansión que la economía mundial había vivido desde 1950.[126] Los efectos de la crisis fueron más profundos y más duraderos en España que en otros países industriales por varias razones. De un lado, la economía española era muy dependiente de las importaciones de energía, un *input* imprescindible para el sector industrial. El impacto de la subida de los precios del petróleo resultó brutal para un tejido productivo aquejado de fuertes

[122] Memoria del Banco Pastor (1998), p. 124.
[123] RMC, libro 39, tomo 144, sección 3º, hoja 33, inscripción 464, fol. 1.
[124] RMC, libro 39, tomo 144, sección 3º, hoja 33, inscripción 463, fol 1.
[125] RMC, libro 39, tomo 144, sección 3º, hoja 33, inscripción 465, fol 1.
[126] Siguiendo el argumento de Rojo (2002), p. 398.

debilidades estructurales (excesivo consumo energético, deficiente especialización, elevado endeudamiento empresarial…). De otro lado, la recesión mundial dañó las exportaciones españolas a la vez que redujo las entradas de inversión extranjera, de divisas de turistas y de remesas de los emigrantes. En consecuencia, las principales fuentes de financiación de la economía española durante la década de los sesenta se vieron seriamente recortadas. El impacto de la crisis coincidió en España con el periodo de la transición política lo que dificultó aún más la aplicación de rápidas medidas de ajuste por parte de los agentes económicos.



Sala de reuniones del Consejo de Administración del Banco Pastor
Memorias del Banco Pastor.

Algunos de los sectores industriales que más sufrieron el impacto de la crisis tenían localizadas una parte importante de sus empresas en Galicia.[127] Además, en la región como en otros lugares de la geografía española, la crisis no hizo más que sacar a la superficie problemas estructurales que "habían maquillado la bonanza industrial de los sesenta".[128] En el caso gallego destacaban particularmente dos graves problemas. En primer lugar, la débil base financiera sobre la que se había sustentado el desarrollo de algunas empresas que en la década de los sesenta se habían incorporado al grupo de las mayores firmas españolas. En segundo lugar, la postergación de procesos de reconversión en algunos sectores productivos con un número excesivo de pequeñas empresas que habían conseguido sobrevivir gracias al amparo del marco intervencionista de las primeras décadas de la dictadura franquista.

[127] Carmona y Nadal (2005), p. 306.
[128] Siguiendo el argumento de Carmona y Nadal (2005), p. 314 y ss.

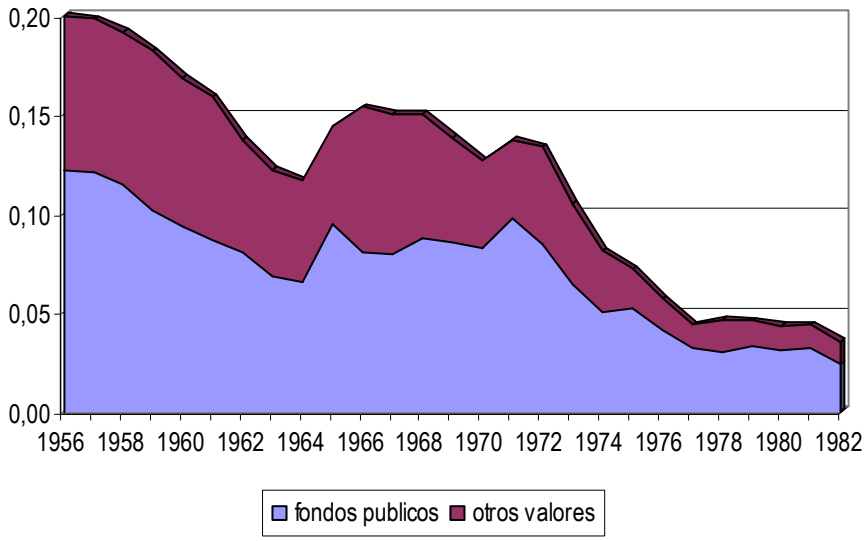
Como resultado de este proceso, algunas de las más importantes firmas gallegas, que atravesaban por graves problemas durante la década de los setenta, se salvaron de la quiebra gracias a su incorporación al Instituto Nacional de Industria. En realidad, el INI adquirió la titularidad de tres de las diez empresas más importantes de Galicia: Hijos de J. Barreras, el Grupo de Empresas Álvarez y ASTANO. En este último caso, el organismo estatal adquirió el 60% de su capital en 1972 y, más tarde, en 1979 se hizo con el control total de la empresa.[129] Pocos años después se produjo la fusión de FENOSA con Unión Eléctrica Madrileña, lo que trasladó la sede de la empresa resultante fuera de la comunidad gallega. En consecuencia, el grupo Pastor perdió el control de dos de sus principales empresas durante la década de los setenta.

Estas actuaciones se combinaron con otras encaminadas a reforzar la presencia del grupo Pastor en otros sectores productivos.[130] En este terreno destacamos la presencia del Banco Pastor en el complejo Aluminio SA-Alumina Española SA, que se construía en San Ciprián en 1976 con un presupuesto que sobrepasaba los 36 mil millones de pesetas. En este año también financió la iniciativa de SIDEGASA de construir una factoría siderúrgica en Teijeiro para la producción de acero y la puesta en marcha de la nueva planta de trefilería de EMESA en el polígono de Sabón.[131] De forma paralela, el Banco Pastor reforzó su presencia en cinco empresas de su grupo: EMESA, IDASA, Autopistas del Atlántico, MZOV y Cubiertas y Tejados. Por último, se introdujo en el sector de la alimentación a través de la empresa Elosúa, dedicada a la comercialización de aceite comestible, y puso en marcha la Inmobiliaria La Toja que proyectaba la urbanización de este paraje natural.

En consecuencia, podemos concluir que durante el periodo de crisis de los años setenta el grupo, encabezado por el Banco Pastor, no perdió su vocación industrial pero intentó sanear en la medida de lo posible sus inversiones empresariales a través de dos actuaciones. De un lado, se deshizo de aquellas empresas cuyos problemas financieros ponían en peligro la estabilidad conjunta del grupo. De otro lado, reorientó sus inversiones hacia sectores productivos con mayores expectativas de crecimiento y rentabilidad. En cualquier caso, no cabe duda de que durante la segunda mitad de los años setenta y los primeros ochenta la cartera de valores del Banco Pastor perdió pesó frente a la cartera de efectos y a los créditos dentro del activo total (gráfico 14).

[129] Nadal y Carmona (2005), p. 323.
[130] Memoria del Banco Pastor (1976).
[131] Véase capítulo de EMESA en este libro.

Gráfico 14
Porcentaje de la cartera de títulos respecto a los activos totales del Banco Pastor, 1956-1982



Fuente: Memorias del Banco Pastor (1956-1982).

Los Pactos de la Moncloa, firmados en 1977, constituyeron el primer intento político serio para abordar la crisis económica tras las primeras elecciones generales.[132] Dentro de este contexto, el esfuerzo colectivo asumido por las fuerzas sociales y políticas del país permitió avanzar significativamente en el restablecimiento de los equilibrios básicos de la economía y ensanchar el margen de maniobra de la política económica.[133] Los objetivos de reforma y flexibilización de la economía constituían la base sobre la que construir un nuevo marco de actuación política que permitiera salir de la recesión. Pero la economía española necesitaba corregir graves desequilibrios estructurales, lo que exigía ajustes duros, tiempo y estabilidad política.

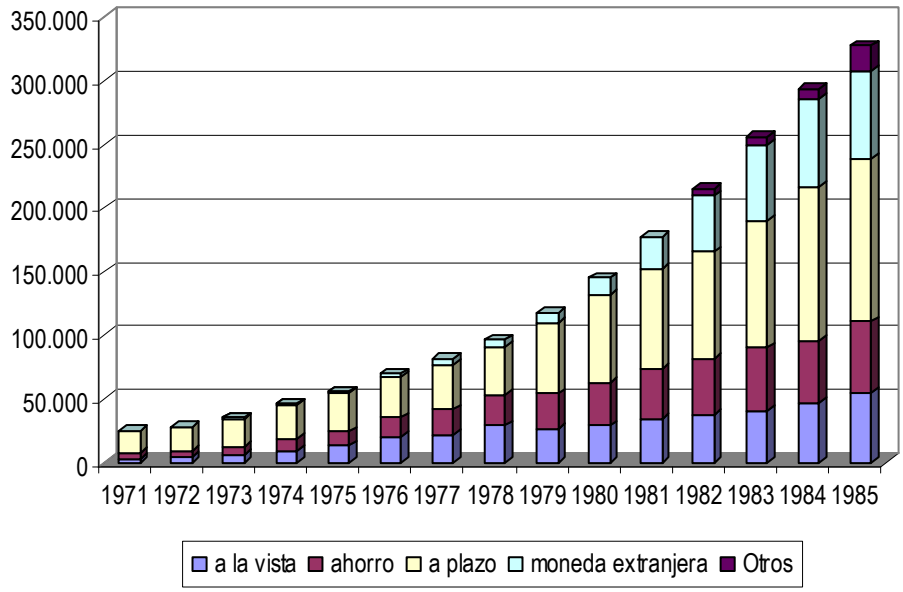
En el terreno financiero se abrió un largo periodo de reformas internas en el sector financiero que, siguiendo la línea dibujada en los Pactos de la Moncloa (1977), introdujo dosis crecientes de libertad, apertura, y complejidad en el sistema monetario y financiero. Fruto de la distensión de los controles que habían bloqueado la competencia bancaria durante el periodo franquista se desencadenó una crisis bancaria entre 1978 y 1985.[134]

El Banco Pastor, al igual que el resto de entidades financieras, mostró repetidamente su preocupación por las consecuencias que podría tener el nuevo marco

[132] Rojo (2002), p. 400.
[133] Memoria del Banco Pastor (1978), p. 10.
[134] Rojo (2002), p. 415.

de liberalización bancaria en términos de captación de pasivo y estrechamiento del margen de intermediación.[135] No obstante, los resultados del Banco Pastor en el terreno de los recursos ajenos durante ese periodo fueron excelentes. Así, el importe de las cuentas de acreedores (cuentas corrientes, ahorro, a plazo y moneda extranjera…) más que se triplicó entre 1978 y 1985, superando los 326 mil millones de pesetas en el último año (gráfico 15).

Gráfico 15
Evolución y estructura interna de la cuenta de acreedores del Banco Pastor, 1971-1985
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: Memorias del Banco Pastor (1971-1985).

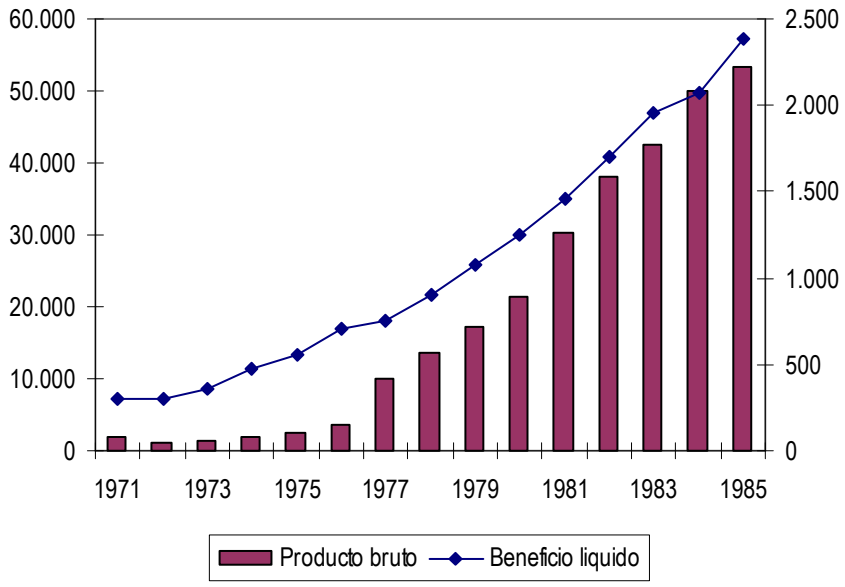
La buena marcha de la entidad bancaria tuvo también su reflejo positivo en la cuenta de resultados que no dejó de crecer a lo largo de todo este periodo (gráfico 16). Ahora bien, el beneficio líquido ascendió en mucha menor proporción que el producto bruto, pues tanto los costes financieros como los gastos de explotación experimentaron importantes subidas. De forma paralela, y dentro de esta coyuntura difícil, aumentaba la dotación de fondos para insolvencias.

«Desde el punto de vista financiero lo más significativo de este periodo ha sido la tendencia a reducirse manifestada por el margen de intermediación, es decir, la diferencia entre los tipos de interés activos y pasivos y el empeoramiento de la calidad del crédito porque las adversas condiciones coyunturales han seguido incidiendo negativamente en la salud financiera de los prestatarios»[136]

[135] Véanse las Memorias del Banco Pastor (1979-1982).
[136] Memoria del Banco Pastor (1982), p. 9.

Los directivos del Banco Pastor eran plenamente conscientes de la necesidad de desarrollar y perfeccionar los sistemas de dirección, planificación y control de la empresa para hacer frente al nuevo marco de actuación bancaria. Efectivamente, la creación continua de productos,[137] las nuevas exigencias del mercado o la mayor descentralización del negocio exigían una nueva estrategia empresarial.

Gráfico 16
Evolución del producto bruto y los beneficios líquidos del Banco Pastor, 1971-1985
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: Memorias del Banco Pastor (1971-1985).

Posiblemente como respuesta a las crecientes exigencias del nuevo contexto económico y bancario, en 1988, se designó a Guillermo de la Dehesa como consejero delegado del Banco Pastor. De la Dehesa era un economista de prestigio y brillante trayectoria profesional, principalmente en el ámbito de la administración pública donde había ocupado el cargo de Secretario de Estado de Economía en el Ministerio de Economía y Hacienda. A la vez se nombraron vicepresidentes del consejo de administración a Ramón Linares y Martín Rosales y a Vicente Arias Mosquera, designado también este último como primer director general.

La llegada de Guillermo de la Dehesa tenía como principal objetivo reestructurar el funcionamiento interno y revisar en profundidad la estrategia empresarial de la

[137] Por ejemplo, en 1978 el Banco lanzó su primera tarjeta de crédito denominada Tarjeta Master Charge. Un año más tarde, en agosto de 1979, se puso en marcha el servicio de cajero automático. Véanse Memorias del Banco Pastor (1978), p. 24 y (1979), p. 28.

entidad bancaria. Con este fin, se realizó, en primer lugar, un estudio a fondo del posicionamiento del banco en los distintos mercados donde operaba, con objeto de desarrollar "nuevos planteamientos estratégicos que permitan afrontar con la mayor eficacia la constante evolución del sector financiero en pleno proceso de transformación".[138] Como consecuencia de este trabajo se establecieron como objetivos prioritarios de la nueva etapa: potenciar la gestión comercial y la red de oficinas, mejorar la calidad de los productos y servicios, asegurar la capacidad competitiva, aumentar la productividad, optimizar los costes de explotación e invertir selectivamente en medios y recursos.[139]

Cuadro XXVIII
Transformación de las partidas básicas del Banco Pastor (1987-1994)
(en millones de pesetas corrientes)

Partidas	*1987*	*1994*
Recursos propios	22.437	59.296
Recursos ajenos	411.827	821.076
Inversión crediticia	219.454	410.986
Cartera de Titulos	99.317	74.339
Inmovilizado	15.712	21.580
Beneficio neto	2.628	5.234
Empleados	3.426	3.484
Oficinas	372	428

Fuente: Memorias del Banco Pastor 1987 y 1994.

Dentro de esta nueva orientación, el grupo sufrió dos cambios muy relevantes (cuadro XXIX). De un lado, el Banco Pastor, que había sido tradicionalmente una entidad con doble vocación industrial y comercial, se especializó en el segundo ámbito. En consecuencia, se vendieron algunas empresas (EMESA, La Toja Cosméticos, Casino La Toja…) y desaparecieron otras que mantenían una escasa actividad y rendimiento, como la empresa ferrolana FENYA. De otro lado, se desarrollaron nuevas divisiones de negocio acordes con las crecientes exigencias del mercado. Con este fin se constituyeron nuevas sociedades dentro del grupo, como la compañía de arrendamientos financieros Pastor Leasing SA (1989), sociedades de gestión de fondos e inversiones, como Gespastor SA o Fonpastor, así como también la correduría de seguros Pastor Correduría de Seguros SA o la gestora de pensiones Pastor Pensiones SA.

[138] Memoria del Banco Pastor (1988), p. 10.
[139] Memoria del Banco Pastor (1989), p. 7.



Instalaciones de la FENYA (Ferrol), c. 1940. Ferrol en el siglo XX, La Voz de Galicia.

En términos generales, la cartera de empresas participadas por el Banco Pastor se especializó en dos tipos de áreas de mercado: los servicios financieros y el sector inmobiliario. En este último terreno, actuaba a través de sociedades como General de Patrimonios SA o Inmobiliaria La Toja. De hecho, en enero de 1995, momento en el que Guillermo de la Dehesa renunció al cargo de consejero delegado, el Banco Pastor reconocía que tras 7 años de trabajo con su equipo de dirección, la entidad había experimentado "una importante transformación y modernización convirtiéndose en un banco puramente comercial preparado para afrontar los retos de un mundo financiero cada vez más competitivo".

Cuadro XXIX
Participación del Banco Pastor en diversas empresas

1988	*%*	*1994*	*%*
Grupo financiero Pastor		*Grupo Pastor por integración global*	
CEPICSA	99,97	Bolhispania SA SIM	42,83
Compañía Madrileña de Alumbrado y Calefacción por Gas SA	51,61	CEPICSA	99,98
Coto Inversora SA	54,15	Gespastor SA SGIIC	100
Gespastor Pensiones SA	100	Gestora Fondos Galicia SA	66,4
Gespastor SA	100	INGASA	99,98
INGASA	99,98	Inverpastor SA SIMCAV	63,22
Inverpastor SA	47,79	Pastor Pensiones-SGFP SA	100
Pastor Skandic Leasing SA	55	Pastor Leasing SA SAF	100
Promotora Coruñesa de Inmuebles SA	99,39	Pastor Servicios Financieros SA EF	100
Setrisa SA	99,99	Sobrinos de Jose Pastor SA	100
Sobrinos de Jose Pastor SA	99,98	Sociedades Reunidas de Galicia SA	100
Sociedades Reunidas de Galicia SA	100		

		Grupo Pastor por integracion proporcional	
Sociedades del grupo Pastor no consolidadas por razon de su actividad		Peninsular de Investimentos SA	50
Alconza SA	59,14	Locamo, Sociedade de aluguer e comercio de equipos	50
Alconza Equipos y Sistemas SA	59,14	Peninsular, Sociedade Financeira de Adquisiçoes a credito	45
Apaydel SA	99,98	PNS Peninsular sociedade de gestao imobiliaria	50
Arcillas de Valencia y Aragon SA	53,34		
Canto Blanco SA	100		
Casino La Toja SA	71,75	**Principales Sociedades del Grupo no consolidables**	
Cinga SA	100	Cinga SA	100
Construcción, Desarrollo y Explotación SA	100	Elaborados Metalicos SA	99,99
Desarrollo y Explotación de Fincas SA	99,98	Finisterre SA	98,49
Edficios Madrid-Galicia SA	100	General de Patrimonios SA	100
Edificios Valencia-Galicia SA	99,98	Hullas del Coto Cortés SA	50,91
Elaborados Metalicos SA	93,78	Inmmobiliaria La Toja SA	97,51
Emesa Trefilería SA	98,5	La Toja SA	9324
Espato de Villabona SA	54,15	Mercado del sur SA	99,98
FENYA SA	59,13	Pastor Correduria de Seguros SA	100
Fingalicia SA	99,98	SA Internacional de Terrenos y Edificios	100
Finisterre SA	98,5	Sermatica SA	99,98
General de Patrimonios SA	100	Espato de Villabona SA	50,91
Golf LA Toja SA	69,56		
Inmobiliaria el Seijo SA	100	**Sociedades Asociadas**	
Inmobiliaria La Toja SA	95,19	Cia Española de Industrias Electroquimicas SA	39,53
La Toja SA	79,72	Corporacion Aseguradora de Inversion y Servicios SA	41,98
Lignitos de Castellon SA	79,37	Fondos Galicia Uno SA	25
Minas de Villabona SA	54,15	Golf La Toja SA	34,72
SA Hullas del Coto Cortes	54,15		
SA Internacional de Terrenos y Edificios	100		
SA Mercado del Sur	98,14		
Sermatica SA	99,98		
Trefileria y Galvanizados SA	93,78		
Otras sociedades participadas por el Banco Pastor directa o indirectamente en mas de un 10%			
Alfer Consulting Inmobiliario SA	32,99		
Bolshispania SA	22,55		
Compañía Auxiliar de Industrias varias SA	42,77		
Compañía Española de Industrias Electroquimicas SA	38,74		
Corporacion Aseguradora de Inversion y Servicios SA	41,99		
Erpin SA de seguros	41,88		
Gas Madrid SA	34,1		

Fuente: Memorias del Banco Pastor (1988) p.49 y (1994), pp. 83-84. Nota: La definición de grupo financiero Pastor se ha efectuado de acuerdo con los criterios de la Ley 13/1985 por la que se regula la consolidación de los estados contables de las entidades de deposito e incluye todas las sociedades filiales con una participación directa o indirecta de Banco Pastor SA igual o superior al 20% cuya actividad este directamente relacionada con la del Banco Pastor SA y estén sometidas a la dirección única de este.

Tras la dimisión de Guillermo de la Dehesa, los hermanos Vicente y José María[140] Arias Mosquera fueron nombrados vicepresidentes ejecutivos del banco y tomaron las riendas de la entidad. Dentro de la nueva etapa, se consolidaron las líneas estratégicas dibujadas en los años precedentes. Así, en 2005, y dentro del grupo de empresas dependientes del banco, la mayor parte de sociedades operaban en el sector servicios (financieros, informática, seguros, hostelería) o en el mercado inmobiliario.

La Sociedad Sobrinos de José Pastor Inversiones SA se ha convertido en la única sociedad de cartera "a través de la cual el banco canaliza una parte de sus inversiones empresariales fundamentalmente sin ánimo de control".[141] Por otra parte, de la cartera industrial solo quedaban tres sociedades mineras Hullas del Coto Cortés SA, Lignitos de Castellón SA y Espato de Vilabona SA. Pero estas tres entidades estaban clasificadas en el año 2005 como "activos no corrientes en venta".[142] A la vista de los resultados conseguidos parece que la estrategia aplicada no ha dado malos resultados en el largo plazo pues, en 2005, el Banco Pastor, con un índice de morosidad que ha alcanzado mínimos históricos y sólidos coeficientes de cobertura, se situaba a la cabeza del sector bancario español en crecimiento relativo de beneficios.

[140] Posteriormente, en 2001, José María Arias en se convirtió en el presidente del Banco Pastor a la vez que Carmela Arias se nombraba presidenta de honor.
[141] Memoria del Banco Pastor (2005), p. 105.
[142] Memoria del Banco Pastor (2005), p. 261.

Los activos de Tabacalera SA, 1804-2006

Tabacalera ha sido una de las firmas de mayor antigüedad de la comunidad autónoma. Fue creada hace más dos siglos y desde entonces, dependiendo del Ministerio de Hacienda (el Estanco) o bajo administración de la Compañía Arrendataria, Tabacalera o Altadis, produjo rapés, picaduras, cigarros y cigarrillos para muchas generaciones de gallegos.

Hacia comienzos del siglo XIX, una de las estrategias para obtener nuevos ingresos tributarios por parte de la Monarquía y organizar de manera eficiente la defensa del Imperio frente a las agresiones de sus competidores —al no disponer ya de los que proporcionaba el tesoro americano, que había servido hasta ahora para compensar los déficit fiscales— consistió en la reorganización del Estanco del tabaco.[1] La rentabilidad que la Corona obtenía por la producción y venta en exclusiva de la hierba señalada resultaba espectacular —a los beneficios empresariales obtenidos de su producción y venta se añadía el cobro del impuesto que llevaba anexa su distribución—, hasta el punto que en los últimos años del siglo XVIII muchas de las operaciones de emisión de deuda pública estaban respaldadas por los altos y seguros ingresos que proporcionaba el tabaco,[2] un producto cuya demanda experimentaba un crecimiento continuado, en especial la modalidad de humo —a finales del siglo XVIII eran ya más los fumadores que los que aspiraban *polvos* y *rapés*.[3] Pero la presión de la deuda pública sobre la Renta del tabaco —que se había hecho cargo del pago de intereses—, la subida de los precios de la hierba y la propia crisis general de principios de siglo, que debió afectar de una manera extraordi-

[1] Delgado (1989). Esta reforma había comenzado por la introducción del estanco en América y Filipinas. Aunque en el primer caso la emancipación frustró la experiencia, en el caso filipino el tabaco pasó a constituir durante todo el siglo XIX una de la bases de su economía.
[2] Archivo Histórico de Protocolos de A Coruña, *Manuel Acha*, 6137, fols 142, 153, 160, 169, 191, 200 y 209.
[3] Rodríguez Gordillo (1990), p. 74.

naria a la demanda privada, pusieron en peligro la propia existencia del Estanco. Si atribuimos el índice 100 al consumo de hierba estancada efectuado el año de 1795, en 1800 el índice había caído ya a 99, en 1801 a 83 y en 1802 a 77, casi en una cuarta parte en tan sólo siete años.[4] Las medidas que adoptó la Corona consistieron en la disminución de la presión de la deuda pública sobre la Renta, que se recuperó en 1806, y en la ampliación de la oferta de producto aumentando el número de factorías tabaqueras existentes en la Península, asegurado el suministro de hoja, que procedía de territorios coloniales en los que no habían llegado a tomar cuerpo las ideas de emancipación: Cuba, Puerto Rico y, algunos años después, el archipiélago filipino.

A principios del siglo XIX, tan sólo se mantenían dos factorías peninsulares que trabajaban para todo el país, las de Sevilla y Cádiz, una producción a todas luces insuficiente e incapaz de llegar a la mayoría de los consumidores, circunstancia que a su vez generaba una altísima tasa de consumo clandestino. Con mucho, eran Andalucía y la corte madrileña las áreas mejor abastecidas, permaneciendo el resto de fumadores abandonados a la suerte de proveerse de tabacos de procedencia dudosa o de hojas de arbustos sucedáneos. Todo el norte y el noroeste, las dos Castillas y el Levante se mantenían en esta situación.



Cigarreras coruñesas liando farias a comienzos del siglo XX

[4] Elaboración propia en base a García de Torres (1884); Delgado y Martín (1892) y Comín (1989).

Las fábricas de nueva creación establecidas pretendieron así cubrir un mercado en gran medida desabastecido o servido por el contrabando. La de Madrid, creada ya a finales del siglo XVIII,[5] iba a cubrir la demanda de la Corte y de la submeseta sur; la de Alicante, edificada en 1801, aseguraría la distribución en toda la costa levantina[6] y, finalmente, la de A Coruña, cuyo mercado estaría constituido por las provincias gallegas, Asturias y la parte más occidental de la corona de Castilla. La estrategia consistía en actuar de una manera paulatina, observando con cautela la respuesta de los consumidores y proceder a la creación de nuevas factorías conforme se consolidaban las ya existentes. Fue en este contexto cuando se conoció en A Coruña la Real orden de 1804 por la que el rey Carlos IV concedía a la ciudad el privilegio.

Pocas ciudades de Galicia disponían entonces de instalaciones adecuadas propiedad de la Corona, para instalar la factoría. A Coruña ofrecía, sin embargo, el enorme espacio extramuros que había sido ocupado en los últimos años del siglo XVIII por los Correos marítimos —que la mantenían comunicada con la Habana y Buenos Aires—, y cuya propiedad aún detentaba la Hacienda real. Pero existía otra razón relevante para instalar la nueva factoría en la ciudad herculina: tanto en ella, como en la vecina población de Betanzos se conservaba una antigua tradición de elaboración de cigarros derivada del hecho de constituir el puerto coruñés el destino de abundante hoja en rama procedente de las Antillas, los Estados Unidos y Brasil, que posteriormente era remitida a otras poblaciones o reexportada al extranjero. La circulación de hoja de tabaco en el marco de la ciudad había originado la aparición de expertas cigarreras, tanto en la capital —en el barrio de Santa Lucía— como en la jurisdicción de Betanzos, donde existe todavía un pequeño lugar de la parroquia de Pravio que se denomina Tabacos. Su producción era apreciada no sólo en el mercado local, sino también en el mercado regional y extrarregional (Asturias y León). Cuando escaseaba la del tabaco, se elaboraban cigarros con variedades de hoja alternativas, como las del maíz o patata. Esta producción debió constituir una seria competencia para la Hacienda real, razón por la cual se pensó en establecer definitivamente la fábrica en A Coruña para aprovechar la especialización preexistente y al tiempo evitar una competencia que estaba provocando un crecimiento indeseado del comercio irregular. En resumen, pues, se había producido un cruce de circunstancias de muy diverso tipo: a las ventajas comparativas residentes —una oferta de instalaciones que suponían un bajo coste a la Corona, la cercanía de un puerto conectado

[5] Véase al respecto Candela (1997), pp. 54-61.
[6] Sobre los orígenes y desarrollo de la factoría alicantina, véase Valdés-Chápuli (1989).

con los enclaves atlánticos de mayor relieve y en especial con las Antillas y una tradición de trabajo especializado que exigía de una elevada capacitación profesional— se sumaba la posibilidad de eliminar un foco de contrabando al incorporar a la nueva factoría la mano de obra residente, liquidando o minimizando la producción fraudulenta.

La fábrica se instaló de manera provisional en el amplio terreno donde habían estado ubicados los Correos marítimos, situados en la antigua península de los Judíos, cementerio de los ingleses y las tierras adyacentes al este de las llamadas aceñas de Jaspe, en el lugar de A Palloza, extramuros de la ciudad. El lugar había pertenecido a los bienes de propios del concejo de Oza, que los había cedido a la Corona en 1764 tras la creación de los Correos marítimos. Se trataba de un terreno próximo al mar, en la desembocadura del río de Monelos, que conformaba una pequeña marisma que se inundaba en las pleamares. Allí se habían construido, para las necesidades de los propios Correos, varios edificios entre el puente de la Gaiteira —que salvaba el camino al Pasaje— y A Palloza, entre ellos la casa de la fragua, el depósito de cal, el taller de la maestranza, el almacén general de víveres y los almacenes de los Correos.



A Palloza, con los terrenos ganados al mar a fines del siglo XIX (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

Dos singularidades de A Palloza primitiva llaman poderosamente la atención. En primer lugar destaca su especialización en tabaco de humo —cigarros—, manteniendo tan sólo una producción marginal de tabaco aspirado, algo que confirma la intención de los gestores por seguir las preferencias de los consumidores hacia el tabaco fumado y que la

participación popular en la guerra contra los franceses no haría más que estimular. Pero la fábrica coruñesa destacó además por la utilización exclusiva de empleo femenino en la elaboración de los cigarros. Frente a lo que se ha escrito tan profusamente como sin excesivo rigor en publicaciones locales, esto ya no constituía ninguna novedad en aquel momento histórico,[7] ni la de A Palloza fue factoría pionera en la introducción del trabajo femenino, una primacía escasamente honorable, que en todo caso habría que suponerle a la de Cádiz, la primera en España en contratar cigarreras, frente a las fábricas de Sevilla y la Habana, donde existía una antigua tradición de trabajo masculino.[8]

Hoy día parece bastante claro que la reducción de costes que se propuso la Hacienda no sólo pasaba por la amortización de viejas instalaciones infrautilizadas sino que partía, además, del trabajo peor remunerado de las mujeres, al constituir éste en la sociedad gallega de la época un complemento del ingreso familiar, una *actividad de auxilio* frente a la principal que ejercía el cabeza de familia o *breadwinner*.[9]

Conocemos con cierta precisión la evolución productiva de los primeros años de A Palloza. Una ligera lectura de los libros de contabilidad entre los años 1808 y 1811 nos permite conocer algunos de los entresijos de su funcionamiento. Respecto a la producción, sabemos que resultó especialmente elevada, sobre todo durante 1809, rebasando la cifra de los 900 mil atados —equivalentes a más de 46 millones de cigarros—, para luego descender. Las cifras de 1811 corresponden tan sólo a los 6 primeros meses del año, por lo que el efecto caída está distorsionado.

Durante el año más significativo, el de 1809, en que la producción se acercaba a las 900.000 libras de tabaco, el producto se distribuía del siguiente modo: un 0,2% correspondía a cigarros *habanos,* un 0,8 a *mixtos* y un 98,7 a *comunes.* Este dominio absoluto de los tabacos más ordinarios nos indica que la inmensa mayoría de la producción se habría destinado como suministro a los ejércitos.[10]

---

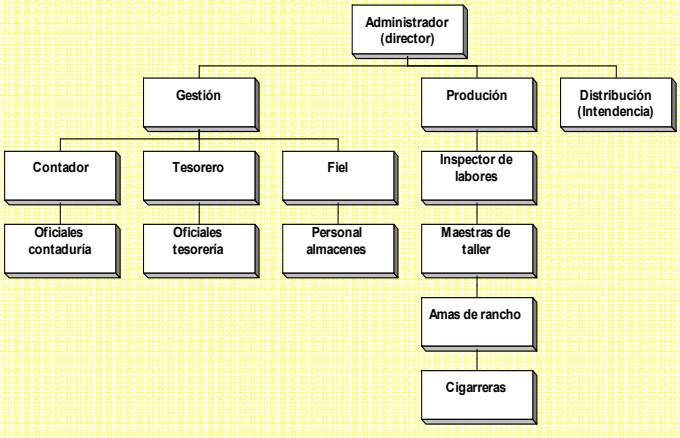
[7] Hablando exclusivamente de trabajo industrial femenino en la Galicia preindustrial, se ha de mencionar la investigación de Carmona Badía (1990), en donde aparece el trabajo de la mujer, en el marco del *Kaufsistem*, como una actividad *de auxilio* para una agricultura insuficiente en recursos.

[8] Rodríguez Gordillo (1984).

[9] En A Palloza, la subordinación del empleo femenino al del cabeza de familia resulta una constante hasta fechas muy recientes frente a lo que aconteció, por ejemplo, en la factoría sevillana en el siglo XIX. Distintas pautas culturales, el tradicional déficit de ingresos agrarios, que estimuló la aparición de *actividades de auxilio*, como vimos, y otros factores explican estas diferencias. Sobre el tema de la cigarrera como *breadwinner* en la fábrica sevillana en los siglos XIX y XX, véase Gálvez Muñoz （2000), págs 11-45.

[10] ARG, *Intendencia*, 11/46.

Gráfico 1
Organización de la Palloza en 1808



Fuente: ARG, Intendencia, 11/46 y Luis Alonso Álvarez (1984).

Entre 1808 y 1811, la producción de A Palloza se comercializaba en el mercado regional en su mayor parte, y en menor medida en Asturias, León y Zamora. El de 1811 resultó un año atípico, en el sentido de que la mayor parte del producto se distribuyó en Asturias, algo que tiene que ver con el avance de las tropas. La ocupación francesa acabó así por definir en gran medida no sólo su especialización en producto ordinario e imponer un elevado número de empleos, sino también el futuro mercado de A Palloza. Además de las provincias gallegas, abastecía los territorios que en su retirada iba desalojando el enemigo, una situación para lo que no estaba concebida la estructura productiva de la fábrica. Sin embargo, al completarse la normalización del país y entrar en actividad el resto de manufacturas que habían permanecido en territorio ocupado, ya no se produjo el regreso al punto de arranque y A Coruña continuará con idénticos niveles de cobertura del mercado.

Pero además, la guerra contra los franceses contribuyó a potenciar poderosamente el consumo de humo en todo el país: la naturaleza de las operaciones militares en las que predominaban las acciones de guerrilla, compuesta sobre todo por campesinos y restos de ejército regular, hizo que se difundiese el tabaco fumado, deshecho, «picado», que los grupos sociales de escasos recursos liaban en papel al menos desde el siglo XVII. La hierba actuaba así como agente narcotizador —y por ello potenciado por los mandos militares— frente al riesgo que suponían las refriegas y sobre todo las tensas esperas previas a la entrada en combate.[11] Muchos de los documentos de la Junta superior de Galicia insistían en ello y todavía asombra el cuidado con que la legislación se ocupaba

[11] Pérez Vidal (1959).

para que no faltase tabaco a los ejércitos gallegos, y para que se enviasen cajas de cigarros a las provincias limítrofes de Asturias, León, Zamora, Burgos y Palencia «que se encuentren libres de enemigos». La Junta insistía machaconamente en «la necesidad que hay de tabaco de hoja» en la zona liberada (6 de marzo de 1810).[12] Y en el ejército enemigo, la situación era la misma. Los soldados franceses conocieron durante su estancia en España lo que denominaban «papelito español» o «cigarrito» —que pasaría en préstamo a su idioma con el nombre de *cigarette*— y que inmediatamente incorporaron a su propio consumo.[13]

Puede considerarse el año de 1817 como el de la regularización de A Palloza, y en el que se confirma como factoría de entidad estatal y no ya como fábrica de abastecimiento regional. A ello evidentemente iban a contribuir tanto el desarrollo de la guerra, como sobre todo un acontecimiento exterior de capital importancia. Según nos recuerdan los manuales de historia, la Real orden de 23 de junio liquidaba de un plumazo el estanco en la isla de Cuba, aboliéndose para siempre los privilegios de la Factoría de la Habana. El desestanco restableció la libre producción y venta en la isla —no así en la metrópoli, que siguió vinculada al monopolio— y habilitó a tres puertos peninsulares para la importación de tabaco en rama o elaborado procedente de la isla: Cádiz, A Coruña y Alicante.[14]

La medida, que no puede estudiarse aisladamente de otras similares, quedaba complementada con la uniformidad de los reglamentos de las cinco fábricas de tabaco existentes hasta entonces en la Península,[15] lo que contribuiría a mejorar la homogeneidad del producto elaborado, o con la reorganización del sistema de comercialización,[16] que establecía una Administración provincial que distribuía el producto elaborado a las *tercenas*, *estancos* y *estanquillos*. En las áreas de población rural y dispersa se seguirían manteniendo los *verederos*. Para acceder a cualquiera de estos cargos había que depositar una elevada fianza y presentar un fiador aceptado por la Administración.[17] En conjunto, las medidas adoptadas pretendieron impulsar vigorosamente la reordenación del Estanco, un impuesto sobre el que van a descansar tras la pérdida de las colonias continentales americanas los ingresos más relevantes del Estado en todo el siglo XIX.

[12] ARG, *Junta Superior de Galicia, Guerra de la Independencia*, carpeta 30, docs. 86-90.
[13] J. Pérez Vidal (1959).
[14] *Novísima recopilación*, 1850.
[15] Real orden de 19 de diciembre de 1817.
[16] Instrucción de la Dirección de rentas de 8 de septiembre de 1817.



La fábrica vieja, levantada sobre unos almacenes de la Marina en el siglo XVIII y usada en los últimos tiempos como residencia del director de la Palloza en una foto de los años 90.

Sin embargo, el decreto de las Cortes del Trienio de 9 de noviembre de 1820, por el que se desestancaba nuevamente el tabaco, iba dar lugar a importantes entradas de hoja en A Palloza adquiridas por los comerciantes coruñeses e incluso a la aparición de fábricas privadas.[18] Pero la producción y comercialización libres provocaron en toda España una caída de los ingresos fiscales, hasta el punto que las Cortes hubieron de decretar muy poco después —pese a la repugnancia que a unos convencidos liberales suponía el monopolio— el restablecimiento del Estanco, lo que se desarrolló mediante una instrucción de 29 de junio de 1821.[19]

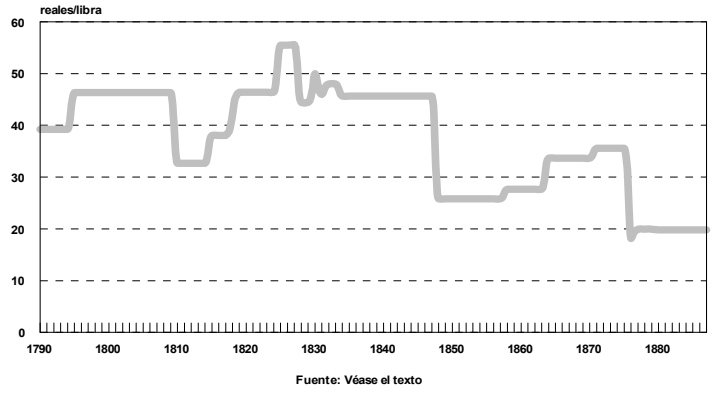
A mediados de la década de los años veinte, el viejo edificio de A Palloza comenzaba a resentirse. Las obras efectuadas previamente a la invasión francesa de 1809 se manifestaron insuficientes para el tamaño de la producción mientras que el resto de las construcciones menores superaban ya los 60 años.

Por ello, en 1828 no sólo se construyó la llamada entonces «Fábrica nueva», para distinguirla del almacén general de víveres de la Armada, erigido en 1788 y ampliado en 1808 como factoría. En realidad, esta nueva edificación obedecía a una estrategia general más amplia de la Renta de tabacos, inaugurada con la reforma de 1827 —año de la fecha de publicación de una *Instrucción*—,[20] y completada con la publicación en 1834

[17] AHPC, *Domingo Balado de Parga*, 6557/5.
[18] Archivo Histórico Nacional, *Estado*, 127.
[19] *Ibidem*.
[20] *Instrucción y Modelos aprobados por S.M. para el orden de contabilidad que se ha de observar en la Administración, Recaudación e Intervención de las Rentas Reales*, Madrid, 1827.

de otra *Instrucción.*[21] El objetivo de la Renta consistía en acercar los niveles de producción a los del consumo real —entendido éste como la suma del estancado y el ilegal—, lo que permitiría incrementar las ventas de tabaco y con ello recuperar los ingresos de la Hacienda, abandonados ya los proyectos de anexionar por la fuerza el Imperio americano y mantener el tesoro colonial. Los medios empleados fueron por un lado, el de aumentar la cantidad de producto a situar en el mercado, contratando más empleo, estableciendo nuevas factorías en poblaciones adecuadas y potenciando las ya existentes. Y junto a la cantidad, la calidad de las labores: eran muy comunes las protestas en este sentido, y cada vez en mayor medida los consumidores abandonaban un producto de pésima calidad y se acercaban al procedente del contrabando.

Gráfico 2
Evolución de los precios del tabaco, 1790-1887



Fuente: Véase el texto

Se imponía así la elaboración de cigarros más adecuados a las preferencias de los consumidores, incluyendo el diseño de nuevos productos —con la incorporación de hoja de procedencia filipina, que hasta 1839 no se había utilizado—[22] y a precios competitivos frente al tabaco de procedencia ilegal. Resulta así coherente la bajada de los precios decretada en 1827 (una media de 55,4 a 44,3 reales/libra), la posterior estabilización entre 1833 y 1846 (en 45,6) y la caída final a 25,7 (véase el gráfico 2 adjunto).[23] Todas

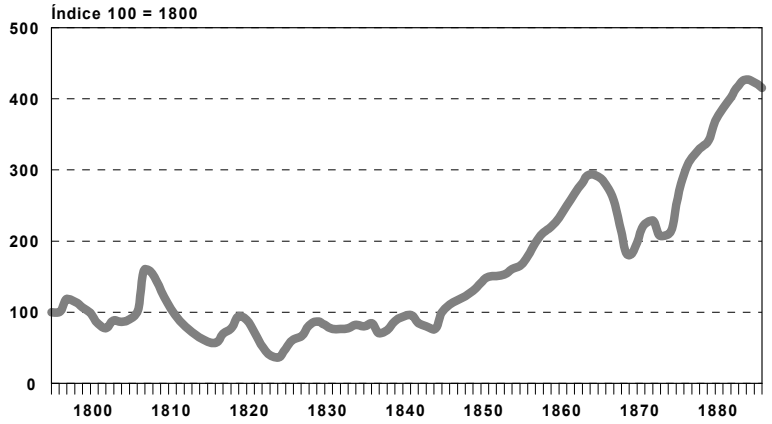
[21] *Instrucción aprobada por S.M. la Reina gobernadora para el régimen interior y exterior de las Fábricas de Tabacos del Reino* El Pardo, 30 de noviembre de 1834.

[22] A. Leclercq (1939), «Notice sur la Fabrique Royale de Cigarres de la Palloza», en Archives du Ministère de Affaires Ètrangéres, Correspondence Consulaire et Comerciale. La Corogne, vol. 22 en *Agália. Revista da Associaçom Galega da Língua. Monográfico núm. 2. Quatro estudos de história económica de Galiza,* 1995

[23] Fuentes: Real Orden de 26 de diciembre de 1814; Real Orden de 5 de diciembre de 1817; Real Orden de 15 de mayo de 1818; Real Decreto de 16 de febrero de 1824; Real Decreto de 14 de diciembre de 1827; Real Decreto de 1 de enero de 1830; JGarcía de Torres (1875), y García de Torres (1884). En la ponderación se han utilizado como variables el producto bruto de la Renta, el empleo, la producción y los balances de existencias.

esas medidas quedarían completadas con una nueva filosofía en la represión del contrabando, que había crecido de una manera desorbitada desde que en 1805 nuestros escasos navíos guardacostas habían sido hundidos en el combate naval de Trafalgar.[24]

Gráfico 3
Evolución del consumo de tabaco en el Estado, 1795-1996



Fuente: Elaboración propia en base a J. García de Torres (1884), E. Delgado y Martín (1892) y F. Comín Comín (1989).

¿Qué producto se fabricaba en esta época? ¿Siguen confeccionándose los mismos cigarros o aparecen ya labores nuevas? Según las informaciones disponibles, en 1831 continuaron labrándose el mismo tipo de cigarros: habanos, mixtos y comunes, sin alusión a sus tamaños, por lo que puede entenderse que ha habido una cierta estandarización del producto.[25] Pero una circular de la Intendencia de Galicia, de 1834, al hacerse eco de las quejas de los fumadores por el nuevo tamaño de los cigarros y una configuración distinta a la habitual nos revela que se habían producido algunos cambios: «además de creer arbitraria esta variación, suponen que no tienen la cantidad de género, ni el peso que corresponde». Sin embargo, no se trataba de un fraude sino de una modificación del producto, tal como constataba una vez más hacia 1836 el cónsul francés. En un informe confidencial al Quai d'Orsay se aprecian unas ciertas novedades que nos permiten comprobar la supresión temporal de los habanos —al fin y al cabo, habanos *peninsulares*—, difíciles de comercializar en los áreas que abastecía A Palloza —no así en la Corte madrileña—. Por ello resultaba menos gravosa la importación directa del producto, pues los costes que suponía mantener un taller especializado no resultaban compensados con las ventas de un producto suntuario en un mercado que se inclinaba mayoritariamente por las labores comunes. En este sentido, la llegada de hoja filipina al puerto co-

[24] Alonso Álvarez (1996), pp. 383-398.

ruñés, entre 1839 y 1840, vino a potenciar la línea de los cigarros ordinarios, mientras que las importaciones de Virginia, Maryland o Kentucky iban a constituir desde ahora la tripa de los mixtos que tapizaba la capa habanera.

El efecto acumulativo de las inversiones y mejoras introducidas a finales de los años veinte y treinta fueron corrigiendo las distorsiones en la oferta de tabaco y, a partir de 1845, la Renta experimentó un crecimiento de importancia que situó sus ingresos en los niveles superiores que se habían alcanzado hacia finales del siglo XVIII (gráfico 3).



Una de las imágenes más antiguas de A Palloza en la que aparece el muelle propio, edificado en el siglo XVIII para servicio de los Correos marítimos de América

Ciertamente que no fue ajeno a todo ello la mejora en la eficiencia recaudatoria introducida por la reforma de Mon-Santillán. Pero todavía existía una respetable distancia entre los niveles de consumo y la capacidad productiva de las fábricas reales, que resultaba en gran medida cubierta por la producción y distribución clandestinas. Para rebajar las diferencias, se inició desde mediados de los años cuarenta una nueva etapa de incremento y diversificación de la producción —la *revolución del picado*, como la denominamos—, con la construcción de nuevos espacios fabriles en las factorías existentes. Asimismo, en los años setenta —con la incorporación de las provincias vascongadas a la Hacienda española— se integraron en el estanco las de Bilbao y Donosti. Se estaba pensando, además, en la incorporación de tecnologías mecánicas como sucedía en el resto de Europa y que remataron en la creación de un nuevo edificio en el recinto de A Palloza, la llamada *Fábrica de abajo*. El resultado fue un impresionante tirón en el consumo, como puede verse en el gráfico 3 adjunto, alcanzándose los niveles de principios

[25] ARG, *Causas*, 685/1, 1ª parte, fol. 56.

de siglo y llegándose a cuadruplicar a la altura de los ochenta. Tan sólo se produjeron algunos retrocesos entre 1866 y 1874, originados por la crisis de subconsumo de 1866-68 y que luego tuvieron continuidad con la llegada de la Revolución del 68, derivados de una legislación más permisiva —la liberalización de las importaciones de tabaco de Cuba y Filipinas—, tendente a hacer desaparecer definitivamente el estanco por parte de los liberales radicales de la Gloriosa.



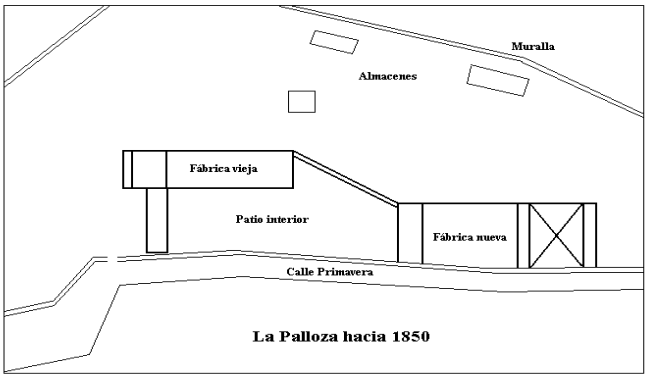
Exposición de productos de A Palloza en la exposición internacional de Viena en 1872

No obstante, las explicaciones a este fenómeno creciente hemos de buscarlas también, junto a las medidas tomadas por la Hacienda, en los cambios que se estaban operando en el conjunto de la economía española. Asistimos por un lado a un crecimiento lento, pero constante de la población, lo que sin duda se tradujo en un mayor número de consumidores si pensamos que el tabaco constituía para los fumadores un artículo de primera necesidad. Pero además, esa población disponía asimismo de mayores ingresos, como lo demuestra el continuo crecimiento de la renta *per cápita* a lo largo del siglo. Junto a ello, hemos de considerar también la difusión experimentada por el tabaco en el mundo rural, hasta ahora un mercado de baja demanda en productos estancados. En el caso de Galicia, procedía ya del siglo XVIII y guardaba relación con la salida de los emigrantes

estacionales para hacer las siegas en Andalucía —tradicionalmente la región de mayores niveles de consumo: no era casualidad que dispusiera de dos fábricas en el siglo XVIII, las primeras construidas en España—, donde se aficionaron al tabaco de humo y lo difundieron entre parientes, amigos y paisanos. Pero aún les resultaban excesivamente costosos para su baja capacidad de consumo esos soberbios cigarros puros de hoja de Habana, Virginia o Filipinas que se confeccionaban en la factoría coruñesa, por lo que nada tiene de extraño observar con frecuencia este acto singular que relata el viajero inglés Richard Ford hacia mediados del siglo XIX: el campesino «troceaba» el cigarro para alargar su consumo, «picándolo» con la punta de los dedos hasta reducirlo a polvo, que luego envolvía en un papel para fumar.[26] Si pensamos que a finales de los años cuarenta empezaron a comercializarse *picaduras* labradas en fábrica —para aprovechar las barreduras de labores superiores— y a precios sensiblemente inferiores a los señalados para los cigarros, tendremos la clave de la gran difusión que experimentó el consumo de tabaco en el mundo rural. Y otro tanto podríamos decir del ámbito urbano, que comenzaba a emerger con la aparición de las primeras industrias y en donde desempeñaba un papel relevante la difusión del encendido portátil —los fósforos de seguridad—, que liberaron para siempre al fumador del farragoso acarreo de los instrumentos tradicionales de encendido (yesca y pedernal).[27]

¿Y qué papel desempeñó nuestra Palloza en este mundo cambiante del tabaco? Tal como se había diseñado el espacio industrial en 1827, la fábrica constaba de dos edificios principales —con algunos almacenes que se usaban de forma esporádica—, casi iguales en superficie y situados uno frente al otro cerca de la entrada de la calle Primavera. Aunque habían impulsado una ampliación importante del espacio laboral y con ello permitido duplicar la producción, aún tenían aspecto de edificios hechos cada uno en su momento, y el entorno resultante no disponía de la más elemental organización industrial ni poseía la unidad funcional que simplificase el conjunto de trabajos realizados.[28] Se trataba, pues, de unir ambas construcciones con dos naves laterales de unos 300 metros que integrasen todo en un conjunto, estableciendo un patio central necesario para las actividades fabriles, de más de 18 mil pies cuadrados (algo menos de 1400 metros cuadrados).

[26] Ford (1884).
[27] Para mayor precisión, véase Alonso Álvarez (1995), pp. 21-41.
[28] Madoz (1847), vol VII, p 107.

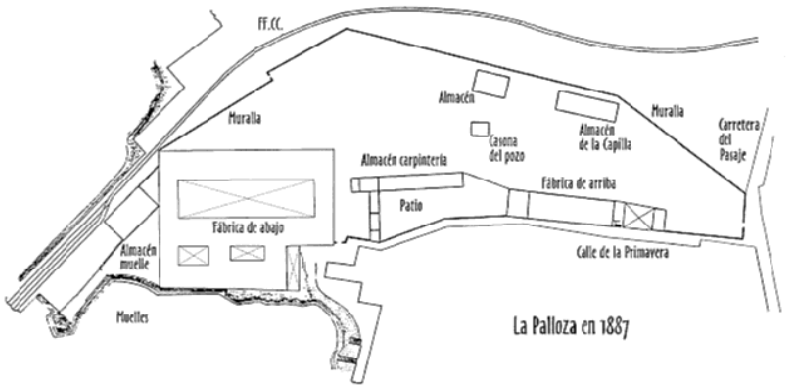


El edificio resultante (véase el plano conjetural adjunto)[29] permitiría aumentar el número de cigarreras, sobre todo si pensamos que la ampliación que va a experimentar mayor relevancia será la del tabaco picado a la que ya hemos aludido, lo que significaba un taller de picadura y una sala para pesar y empaquetar el nuevo producto. Las obras se iniciaron en 1846 y su coste se elevó a algo más de 10 mil reales.[30]

Hacia 1853 la Fábrica vieja fue ocupada provisionalmente como galera de mujeres, pero en 1860, ante la escasez de espacio industrial para el negocio fue solicitada de nuevo su ocupación.[31] Sin embargo, las dificultades para encontrar un edificio alternativo como cárcel, tras varios años de espera, decidieron la tercera ampliación de A Palloza en 1882. En esta fecha se presentaron en el Consistorio municipal los planos de la nueva reforma, ejecutada tres años más tarde y consistente en la creación de un tercer edificio a partir de uno de los almacenes del siglo XVIII situado frente al mar, el Almacén del muelle. Según el escrito presentado, se proyectaba «dar más ensanche a los talleres de la fábrica de tabacos de esta capital, con el objeto de ocupar mayor número de operarias en dicho establecimiento».[32]

En 1885 la obra ya había terminado. En conjunto, había consistido en la consolidación y ampliación del viejo caserón cercano al puerto, de unos 70 metros de largo por 17 de ancho, sin división alguna en su interior y compuesto de sótano, bajo, principal y buhardilla, conformando lo que empezará a denominarse como *Fábrica de abajo*, el edificio señero del espacio industrial situado intramuros (véase el plano que se adjunta).

[29] Elaboración propia en base a varios informes de la época.
[30] AGPC, *Francisco Chaves y Alcalde*, 7267, 29.
[31] AMC, *Obras Públicas*, C1037
[32] AMC, *Obras públicas*, C1037.



Tal y como veremos a continuación, el crecimiento de la producción de tabaco, en especial el del picado, impuso ciertos efectos de arrastre sobre las industrias auxiliares de A Palloza —papel, imprenta y madera. Fue en diciembre de 1845 cuando muy cerca del emplazamiento de la factoría tabaquera se instaló «una máquina de vapor y edificios correspondientes para serrar madera». Añadía el periódico informante que sería A Palloza su principal cliente, «aunque, según la rapidez con que trabaja, podrá muy bien surtir de tabla en las construcciones civiles de todo el litoral de España.»[33]

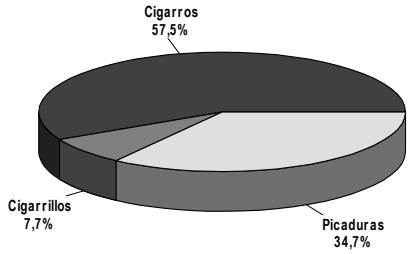
Hacia 1880, poco antes de la privatización de la gestión de las fábricas de tabacos en España, observamos ya una marcada diferencia en las labores producidas por A Palloza, que viene marcada por la aparición de las picaduras y cigarrillos de papel. Las picaduras y cigarrillos, como ya señalamos, tenían su origen en la imitación de los hábitos de los fumadores cuando rascaban el tabaco de los cigarros para reducirlos a polvo y envolver lo «picado» en un papel que hacía las veces de capa. Era el cigarro puro del campesino y del proletario. Esta imitación era realizada en mayor escala en la factoría, una operación que exigía de una capacitación y habilidad excepcionales por los graves riesgos que suponía para quien lo realizaba. En A Palloza se picaba en una de las nuevas plantas que unían la Fábrica vieja con la nueva hasta que se construyó la de abajo. En la sala destinada al efecto, repleta de hoja, trabajaban varias parejas de operarios —el picado desplazó el empleo femenino en esta operación—, de los cuales uno sostenía y manejaba una especie de enorme guillotina que seccionaba los haces de hoja que previamente su compañero situaba en la parte inferior. La faena exigía ritmos muy acelerados y cualquier descompensación entre la colocación de la hoja y el accionamiento de la cu-

[33] García Barros (1970).

chilla equivalía a un probable seccionamiento de una mano. Algunos picadores morían desangrados, tal como nos relata años después el médico Rodríguez, al no disponer la factoría de enfermería y estar situada extramuros de la ciudad, sin tiempo material para llevar al accidentado al hospital.[34] Cuando se estableció la primera picadora mecánica, la prensa señalaba que habría de acabar con los accidentes laborales, la mayoría de los cuales se producían al picar: «con el actual sistema de picar tabaco mueren muchos infelices».[35] Para la Pardo Bazán, que visitó con frecuencia A Palloza para documentar su novela *La Tribuna*, el taller de picadura constituía el infierno de la fábrica.[36]

El producto resultante, la llamada picadura *al cuadrado* —para distinguirla del picado extranjero, *de hebra*—, se clasificaba según su grosor y se comercializaba por calidades tras ser pesada y empaquetada o destinada a la elaboración de cigarrillos manuales por las propias cigarreras, reconvertidas ahora hacia otra línea de producción.

Gráfico 4
Producción de tabaco en la Palloza, 1880



Fuente: J. García de Torres (1884).

Respecto a los cigarrillos, sabemos que ya en 1840 se vendían en la ciudad procedentes de la Habana, tal como nos lo recuerda un anuncio aparecido por entonces en la prensa. Se les llamaban «cigarros de papel» y se vendían al precio de 36 reales la libra en la propia fábrica.[37] El siguiente paso fue fabricarlos allí mismo para aprovechar los recortes de los cigarros y muchos de los subproductos que hasta entonces se subastaban a bajo precio. En los años setenta la condesa de Pardo Bazán nos describe el taller de liado de cigarrillos como el paraíso al lado del purgatorio de los cigarros y del infierno de las picaduras.[38]

La llamada *revolución del picado* de mediados de los cuarenta, derivada en principio del aprovechamiento mayor de las barreduras y desperdicios de la elaboración de los

[34] *La Voz de Galicia*, 27 de junio 1885.
[35] *La Voz de Galicia*, 27 de enero de 1885.
[36] Pardo Bazán (1882.
[37] García Barros (1970), 172.

cigarros puros, había producido en gran medida una caída espectacular del precio de las labores —en 1847 se habían reducido en conjunto casi a la mitad, manteniéndose esta tendencia a la baja hasta los años ochenta, según el gráfico 4 anterior— y provocado un crecimiento del consumo, sobre todo del más ordinario (cigarros, picaduras y cigarrillos comunes). Por ello resultaban insuficientes ya las instalaciones industriales de A Palloza y la producción escasa para atender una demanda que aumentaba año tras año. Y esta es la razón por la que, hacia 1857, se instaló la primera tecnología en substitución del empleo, dirigida a reproducir mecánicamente una de las operaciones que constituía un auténtico cuello de botella, similar al del hilo en el textil, en el proceso de producción: el picado manual. Lamentablemente, la información de que disponemos, procedente de un diario pontevedrés, resulta muy poco precisa y señala tan sólo la existencia genérica en la fábrica de «máquinas de picar tabaco».[39] No obstante, se indica claramente el destino de los picados: la elaboración de cigarrillos, de los que se afirma que «sus hojas van engomadas», y para lo que se había creado un taller específico. Se trataba, pues, de la introducción en A Palloza de los primeros cigarrillos manuales, confeccionados con picadura mecánica, para los cuales se destinó una parte del empleo que antes se utilizaba en la confección de cigarros de mayor calidad, cuya producción descendía. La innovación introducida permitiría satisfacer la demanda de un grupo mayoritario de consumidores que se veían obligados a confeccionar ellos mismos el producto de sus preferencias —el cigarrillo— a partir de cigarros ordinarios. Esto es lo que explica el enorme tirón que debió experimentar la demanda, si nos atenemos a la cantidad de cigarreras que contrató A Palloza a finales de los años cincuenta. Así, mientras que Pascual Madoz y otros contemporáneos señalaban para mediados de siglo la existencia de unos 2.500 empleados, entre obreras y *staff*,[40] hacia 1860 las fuentes nos muestran cifras de cigarreras (sin obreros) que oscilaban entre las 4000[41] y las 3500. Este último dato, procedente del *Boletín oficial de la provincia*, nos permite reconstruir incluso el movimiento estacional del empleo, que se situaría entre un máximo de 3.655 en octubre de 1859 y un mínimo de 3.337 en marzo de 1860.[42]

Privatización de la gestión y primera industrialización, 1887-1935

En 1887 el Parlamento español aprobó una ley por la que todas las fábricas de tabaco

[38] Pardo Bazán (1882).
[39] Alonso Álvarez (1984), págs 13-34.
[40] Madoz (1847), VII, 107.
[41] Navajas Lestau. (1984).
[42] *Boletín Oficial de la Provincia de Coruña*, 338 (22/8/1870)

del país y, en general, el conjunto de la producción y la distribución pasarían a ser gestionados por la iniciativa privada.[43] Una decisión de este relieve, que supuso la transferencia a empresarios particulares de la gestión del Monopolio, rompiendo una continuidad de más de siglo y medio de administración pública, requiere algunas matizaciones, que se han de plantear en el delicado contexto de la Hacienda del siglo XIX.[44] A la altura de los años 80, el déficit tributario era insoportable para el Estado, lo que hizo que los distintos gobiernos de la Restauración proyectasen acabar de manera contundente con un problema que lastraba todo tipo de iniciativas políticas. Fue la necesidad y no el azar lo que hizo que el partido liberal de Sagasta diese el paso adelante. Él mismo al frente del gobierno, y en la cartera de Hacienda Joaquín López Puigcerver, presentó el proyecto a las Cortes que finalmente resultó aprobado.



Imagen de A Palloza, al fondo, en los años 30 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

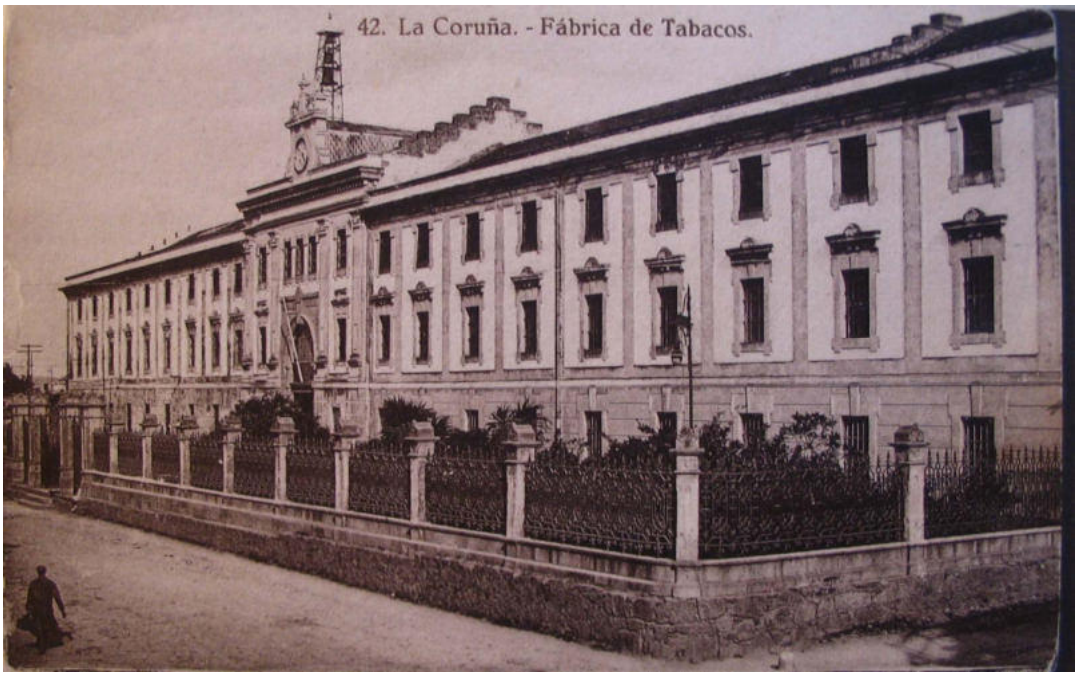
Frente a las propuestas que defendía el partido conservador, los liberales no eran ya partidarios del desestanco. Las experiencias anteriores les habían demostrado que la transferencia de monopolios a la iniciativa privada, restaba al Estado unos ingresos capitales que, para suplirlos en el presupuesto, les obligaban a elevar los impuestos, una

[43] Existen precedentes en los siglos XVII y comienzos del XVIII. En el XIX datan de 1844, año en que se cedió durante un breve tiempo a la empresa Tabacos S.A., presidida por el banquero don José de Salamanca, y de 1874, en que la operación resultó frustrada. Véanse al respecto Torres Villanueva (1998), pp. 4-37 y Comín y Martín Aceña (1999), pp. 72-73. Asimismo, en 1881-82 se realizó la cesión del Monopolio filipino de tabacos a una empresa privada, la Compañía General de Tabacos de Filipinas, de capital español. Esto sucedió durante el ministerio de Juan Francisco Camacho en Hacienda, operación que transfirió los activos del Estado en condiciones muy favorables para los intereses españoles. Véase al respecto De Jesús (1980), Fradera (1999) y Josep M. Delgado.

[44] Gran parte de lo que sigue está tomado de Torres Villanueva (1998), y de Comín y Martín Aceña (1999).

decisión impopular a todas luces. No veían en la Administración pública capacidad y condiciones para modernizar la actividad del Monopolio, al no disponer de recursos financieros para acometer el gasto necesario. El ministro Puigcerver lo proclamaba bien claro en la discusión parlamentaria. Pero existían, según él, dos razones poderosas para tomar la decisión: la primera, el continuo trasiego de cargos en la dirección general de rentas, que inducía a cambios constantes, a veces encontrados, en la toma de decisiones al respecto;[45] la segunda, la menor eficiencia del Estado frente a la iniciativa privada.

Por estas razones los liberales de la Restauración eran partidarios de ceder la Renta del tabaco a una empresa privada en régimen de arriendo, durante un número pactado de años, con lo que al tiempo transferían los costes de la operación y el riesgo derivado de la continuidad de la mecanización y, en general, de la modernización del Monopolio. Consecuentemente, los ingresos del arriendo contribuirían a compensar el déficit tributario.



Una imagen de A Palloza a comienzos del siglo XX

Estas razones venían avaladas por la evolución de los ingresos por tabaco obtenidos durante los dos últimos años, claramente descendentes tras una tendencia general al alza de más de cuatro décadas (véase el gráfico 4 anterior). No es que los fumadores hubiesen abandonado sus hábitos seculares, sino que simplemente estaban dejando de adqui-

[45] Durante el mandato al frente de Hacienda que presidió Juan Francisco Camacho, también liberal, se habían adoptado posturas diametralmente opuestas a las de Puigcerver y del propio Sagasta. Véase al respecto la obra citada de Torres Villanueva (1998).

rir productos procedentes del estanco —por la insuficiencia y la incapacidad de la oferta en adecuarse al ritmo de una demanda creciente y ajustada a sus preferencias— y adoptaban los procedentes del tráfico ilegal, hasta el punto de obligar a la Hacienda a disponer una medida excepcional en 1884 que ha llegado intacta a nuestros días: el precintado oficial de las labores de la Renta. Superar este techo productivo y competir ventajosamente con el contrabando significaba para el fisco incrementar la escala de la producción y crear nuevas labores por una vía distinta de la tradicional, que exigían una utilización intensiva del factor tecnológico. Se trataba en suma de introducir mecanismos capaces de fabricar un nuevo tipo de producto estandarizado, en mayores proporciones y acorde con las preferencias de los consumidores, lo que no sólo significaba la adquisición de máquinas, sino una indudable reforma en la organización de la producción —diseño de nuevos espacios industriales, higiene y seguridad en el trabajo, nuevas formas de energía, nuevas formas de gestión— y de la distribución. En aquellas circunstancias, era algo que el Estado difícilmente podía asumir.

Esta es la versión que nos ofrece, en conjunto, la documentación parlamentaria, que no siempre refleja las intenciones más profundas de los legisladores. A nadie se le oculta, hoy en día, que la única finalidad de las privatizaciones de las empresas del Estado sea la transferencia de los activos públicos al sector privado de la economía, cuando todo el mundo es consciente que existe un interés colateral. ¿Qué hay, pues, detrás de la decisión de privatizar la gestión del Monopolio? En primer lugar, claro está, un reconocimiento de la impotencia del Estado por asumir una reforma aplazada de la modernización de las fábricas y de las redes de distribución, para lo que se precisaban importantes recursos financieros. Sin embargo, el propio Juan Francisco Camacho, en su etapa de ministro de Hacienda entre 1881 y 1883, había formulado una propuesta posible para modernizar desde el Estado el Monopolio, que no llegó a ejecutarse por presiones del mismo partido liberal. Existen, por lo tanto, otros factores que el propio Camacho, ejemplo de honradez política, no habría valorado. Se trataba de los costes sociales y, sobre todo, políticos que derivaban de ello, algo que por su propia naturaleza no aparece reflejado en los papeles más que de forma eufemística.



A Palloza, tras el relleno de los muelles

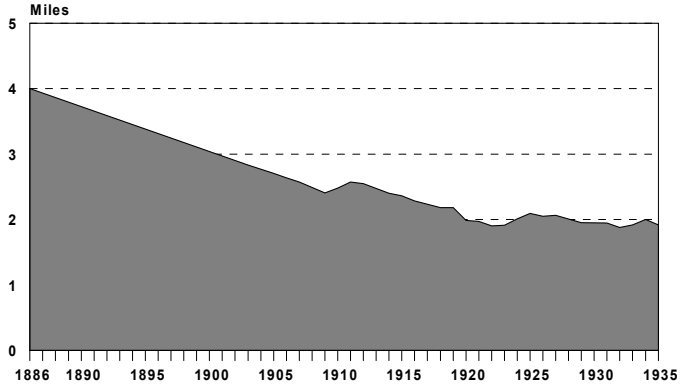
El problema comienza por la oposición de las cigarreras a la mecanización. Sabemos perfectamente que las cigarreras destruían las máquinas porque, en el corto plazo (que es el que vivían), reducían sus retribuciones al amortizar sus empleos y con ello los ingresos *de auxilio* de sus economías familiares. Ahora bien, si el problema pudiese plantearse en estos términos, hubiese tenido una fácil solución para el gobierno: quedaría reducido a una simple decisión de orden público. Pero a la altura de los ochenta, tras la liquidación de la Gloriosa, el asunto trascendía estos límites y se adentraba en el terreno de lo político. Estaba claro que todo conflicto encabezado por las cigarreras encontraba una sólida «cadena de solidaridades» —por emplear una feliz expresión—,[46] formada por la opinión pública y las propias autoridades locales, como se había visto en la huelga de las cigarreras coruñesas de 1831.[47] ¿Qué sucedió a partir de 1874, cuando se fue consolidando el régimen político de la Restauración? Todos hemos oído hablar de caciquismo y de clientelismo político. Pues bien, las viejas redes clientelares que se tejieron durante el periodo funcionaban no solo de arriba abajo sino también a la inversa.[48] Las autoridades locales no podían permitir que la opinión pública culpase de los conflictos tabaqueros a la Administración, sea cual fuere el partido gobernante, por lo que éste se iba a convertir en el *factor no escrito* subyacente en los discursos de los parlamentarios.

[46] Ha sido acuñada por Del Rey Reguillo (1998), p. 42 y *passim*.
[47] Alonso Álvarez (2001), pp. 74-86.

De ahí que el partido liberal, impulsor del proyecto privatizador, apenas encontrase oposición a su iniciativa entre los conservadores —o al menos una oposición contundente—, mientras que, por el contrario, la descubrió en su propio partido, donde existían políticos, como Camacho, que defendían la iniciativa pública para impulsar las reformas que exigía el Estanco del tabaco.

El coste político y social, superpuesto al financiero, acabaría por convencer a los gestores de la Renta de la necesidad de privatizar su gestión. Sin embargo, la situación no encontró un arreglo inmediato por la impopularidad de la operación entre las cigarreras y en general entre la opinión pública. De ahí que la situación se dejase pudrir de manera intencionada, mermándose en muchos casos de manera deliberada la financiación a las factorías, hasta resultar imprescindible la intervención quirúrgica.[49]

Gráfico 5
El empleo en A Palloza, 1886-1935



Fuente: Elaboración propia en base a *Anuarios de la Renta*

Las condiciones de la ley privatizadora fueron duras, en especial el establecimiento de un *canon* anual de 90 millones de pesetas —que aseguraba la continuidad del ingreso para el Estado del impuesto sobre el tabaco—, la limitación del contrato a doce años, la obligación de mantener el 75% del personal obrero, el establecimiento de tres nuevas fábricas con todos los adelantos técnicos del momento y la renuncia a reclamaciones derivadas de la anterior gestión estatal. El proyecto fue aprobado con el apoyo del voto liberal. Celebrado el concurso preceptivo para el arrendamiento del monopolio, fue obtenido éste por el Banco de España el 4 de junio de 1887 y cedido poco después a la Compañía Arrendataria de Tabacos (constituida el 25 de junio del mismo año y presidida por Juan Francisco Camacho), en cuyo capital participaba el propio banco en un

[48] Véase al respecto Villares (2004a).
[49] Alonso Álvarez (1993),

50%.[50]

La CAT realizó un esfuerzo relevante en mejorar las instalaciones fabriles y mecanizar los procesos. La factoría coruñesa, erigida en terrenos e instalaciones de los antiguos Correos Marítimos de La Habana y Buenos Aires, y remodelada en varias ocasiones a lo largo del siglo XIX, se estableció definitivamente en su emplazamiento actual, en el lugar de A Palloza, bañado entonces por el mar. Por sus peculiaridades productivas —era una fábrica mixta, que confeccionaba cigarros puros, pero también picadura y cigarrillos—, su modernización industrial, entendida como el abandono paulatino de la elaboración manual, se llevó a cabo en tres fases. Durante los años 90 se tecnificó la obtención de picadura y se dieron los primeros pasos para la mecanización de la línea de cigarrillos. Esto exigía instalaciones de diseño industrial, la urbanización y el saneamiento interno y exterior (recogida de las aguas residuales, establecimiento de cocinas, comedores y sanitarios para el personal obrero, acceso al servicio telefónico y de alumbrado eléctrico, enlaces con la carretera de Madrid, con el ferrocarril y con el puerto) y una introducción masiva del vapor para mover la maquinaria pesada. Desde el punto de vista del empleo, existía un excesivo número de operarias (en 1887 eran casi 4.000) para una actividad menos manual, por lo que, sin acudir al despido, se redujeron las contrataciones en substitución de las que alcanzaban la jubilación (gráfico 6). El pavoroso incendio declarado en la noche de San Juan de 1896 aceleró el proceso de remodelación.



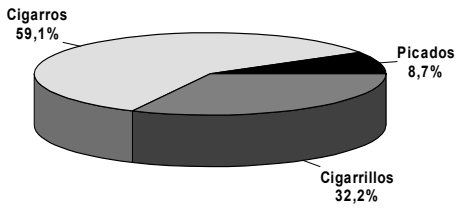
La segunda fase de la modernización de A Palloza comenzó a fines de la primera década del siglo XX y su objetivo era especializarla en la elaboración de unos cigarros puros singulares, los *farias* (sin abandonar su carácter mixto de producción de cigarrillos y picaduras para abastecer el mercado regional). Los farias eran puros distintos a los

[50] Véase la relación completa de accionistas en Eugenio Torres Villanueva (1998), p. 82.

otros en la medida en que su *tripa* no estaba conformada por un relleno de hoja, sino por picadura en hebra. En realidad era un cigarrillo de gran tamaño que en lugar de disponer de *capa* de papel la tenía de tabaco. Esta innovación —diseñada por un mexicano de origen gallego, Heraclio Farías, y adquirida por la CAT— iba a revolucionar el mercado internacional del puro, permitiendo obtener un producto de excelente combustión (*tira-ba* muy bien pero sin consumirse aprisa: exactamente lo que pretendía el fumador), barato (porque parte de su fabricación era mecánica) y cuya construcción no exigía una elevada capacitación profesional como las labores manuales.

Gráfico 6

Producción de la Palloza en 1935 (%)

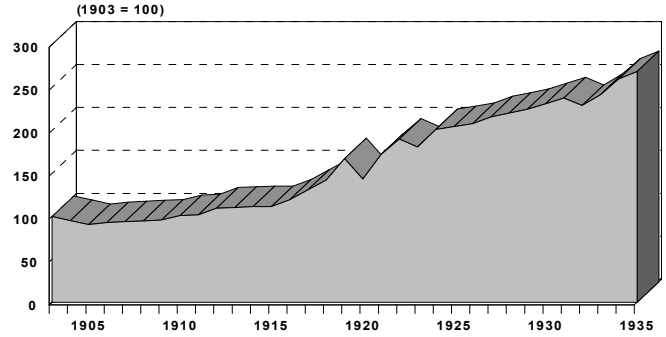


Fuente: elaboración propia en base a Santías (1935) y AHT, *Registro auxiliar 15,* lib. 1394Picados

La tercera fase de la modernización de A Palloza, que se acometió en los años 20, descansó sobre la electrificación en substitución del vapor, muy peligroso, sucio e intensivo en empleo. Al mismo tiempo se establecieron los primeros equipos de tratamiento industrial de la hoja (humectadores, laminadores, clasificadoras, torrefactoras y oreadores), que exigieron una importante inversión, pero que abarataron los costes porque introducían economías de escala, y se completó la mecanización de cigarrillos. Finalmente se edificó un almacén de rama que guardaba la materia prima, eliminando estrangulamientos en el proceso productivo. Estas modificaciones tecnológicas se tradujeron en una creciente especialización en cigarros (gráfico 6) y en un incremento de la producción (gráfico 7) .

En vísperas de la Guerra civil, A Palloza era una factoría singular en el conjunto gallego, totalmente mecanizada en los estándares de la época, y donde sus trabajadoras disponían de condiciones de trabajo inigualables: jornada de 8 horas, seguro de enfermedad, pensión de jubilación con el sueldo íntegro, indemnización al cónyuge e hijos por fallecimiento, vacaciones de 15 días pagadas, asistencia en los partos y otras muchas.

Gráfico 7
Índices de producción de la Palloza, 1903-1935



Memorias CAT, 1887-1935, A. Santías (1887-1936) y A. Santías (1921).

La Tabacalera coruñesa durante la Guerra civil y la posguerra

La guerra de 1936-39 destruyó la articulación existente entre las factorías españolas de tabaco. La permanencia de A Palloza en territorio franquista (junto a las de Logroño, Cádiz y Sevilla) exigió un incremento importante de la producción para abastecer al Ejército y la población civil, cuyos consumos aumentaron en tiempo de conflicto de manera espectacular (según una encuesta norteamericana, la demanda militar lo hacía en un 70% y la civil entre un 15 y un 20). Sin embargo, ninguna empresa internacional quiso abastecer de hoja a las fábricas franquistas, salvo la Compañía de Filipinas. De ese modo, con rama inferior, mezclada además con hojas autóctonas, cayeron los estándares de A Palloza, al punto de que solo fue posible confeccionar picaduras.

Cuadro 1
Estructura productiva de A Palloza, 1935 y 1945
(en %; totales en millones de pts corrientes)

	Año 1935	Año 1945
Picaduras	8,70	50,18
Cigarros	59,10	9,22
Cigarrillos	32,20	40,58
Totales	77,23	57,40

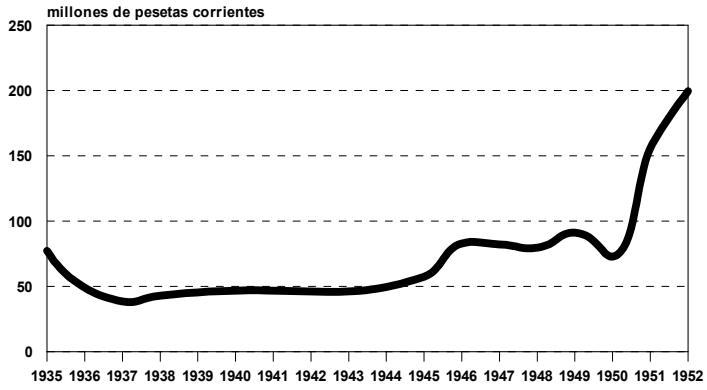
Fuentes: Elaboración propia en base a Santías, 1935, y AHT, Registro auxiliar número 15, lib. 1394

Pero si durante la guerra había descendido la calidad, en la posguerra bajó a mínimos el volumen (véase gráfico 9).[51] Una de las claves que lo explican es el estallido de la II

[51] Fuentes del cuadro 9: Elaboración propia en base a Alberto Santías (1935); Archivo Histórico de Tabacalera, Registro auxiliar número 15, lib 1.394, CAT, *Memoria a la Junta General de Accionistas de la Compañía Arrendataria de Tabacos convocada para el día 12 de enero de 1941. Ejercicios de 1936 a 1939*, Madrid, 1941, p. 9.

Guerra Mundial, que encareció las materias primas, los transportes y los seguros internacionales e impidió el acceso a las tecnologías de vanguardia. Pero más negativa resultó aún la política económica del franquismo que dificultó la obtención de divisas a la empresa para la compra de hoja y maquinaria. La carencia de combustible para el transporte y la lentitud y obsolescencia de los ferrocarriles impidieron, además, que la mercancía llegase fácilmente a los consumidores.

Gráfico 8
Producción de la Palloza, 1935-1952



Fuente: véase el texto

El resultado fue una importante caída de la producción, de la calidad y variedad del tabaco en la medida en que se optó por emplear mayoritariamente rama indígena y la tecnología ya obsoleta de los años 20. Buena prueba de ello fue que en 1945 sólo llegó a producirse *un 4,5%* de lo obtenido en 1935, retroceso del que no se recuperaría A Palloza hasta 1960, y que afectó también a la variedad de las labores al potenciarse las picaduras al cuadrado. Esta regresión se observa también en la destrucción de empleo, que pasó de 1920 trabajadores en 1935 a 1461 en 1941 y 888 en 1950 (en conjunto descendió en un 53%).

Iguales o parecidas restricciones atravesaron el resto de las fábricas, lo que indujo a los responsables de la política económica a introducir en 1940 la llamada *tarjeta de fumador*, equivalente a las *cartillas de racionamiento* que por las mismas fechas se pusieron en circulación. La sustitución de la CAT por Tabacalera en 1945 no mejoró el deterioro que, como en el conjunto de la economía, había desencadenado la autarquía. La sociedad surgida del nuevo concurso para la gestión del monopolio vio muy disminuidas sus atribuciones, pasando al Estado a incautarse de la mayoría de sus acciones.

En 1953 desaparecieron las restricciones al consumo de tabaco y se suavizaron los problemas de importación de rama y maquinaria gracias a una ayuda específica norte-

americana de 1,6 millones de dólares. En la recuperación, desempeñó un papel fundamental el impulso experimentado por el cigarrillo de *hebra*, más fácilmente estandarizable y mecanizable que el tradicional confeccionado *al cuadrado*. La opción comportaba un cambio tecnológico importante, especialmente por la utilización de máquinas más rápidas y por lo tanto con un volumen superior de producción. La documentación de la fábrica coruñesa revela la adquisición de varias picadoras y liadoras norteamericanas, una inversión que ascendió a 5,3 millones de pesetas —lo que suponía un gasto anual de 700 mil frente a una inversión de solo 300 mil en la posguerra.



La Palloza en la inmediata posguerra

Pero eran solo los comienzos: el cambio de los 50 era la recuperación del tiempo perdido durante la posguerra respecto a los países del entorno, que habían mejorado los procesos de producción. Como en el resto de las fábricas, en A Palloza la recuperación se produjo a partir de la creación de los cigarrillos *Celtas*, una labor que iba a revolucionar el mercado desde 1957 y convertirse en el tabaco por excelencia de la clase obrera, que liberaba al consumidor del engorro del liado a un precio muy bajo (2,50 pesetas). A finales de la década, los Celtas resultaron ser los más vendidos (44 millones de cajetillas sólo en A Palloza), desbancando en 1960 a su propia competencia (los *Ideales*) y obligando a introducir en 1958 el doble turno en la fábrica.

Cuadro 2 Producción de Celtas en A Palloza 1957-60 (millones)				
Años	Cajetillas de Celtas	Valor en Pesetas (1)	Resto labores en pts (2)	% 2/1
1957	2,8	6,9	298,9	2,3
1958	30,1	73,8	409,4	18,0
1959	34,5	95,0	429,8	22,1
1960	44,0	138,6	459,0	30,1
Fuente: AHT, Registro auxiliar núm. 15, libros 833-845				

Pero al tiempo, se potenció otra de sus labores tradicionales, los *farias*, cuya gama se amplió para dejar paulatinamente de construirse con técnica manual y volver a la semimecánica. En general, las preferencias de los consumidores se decantaban por el cigarrillo de hebra negro, descendiendo en general la producción de picaduras y puros.

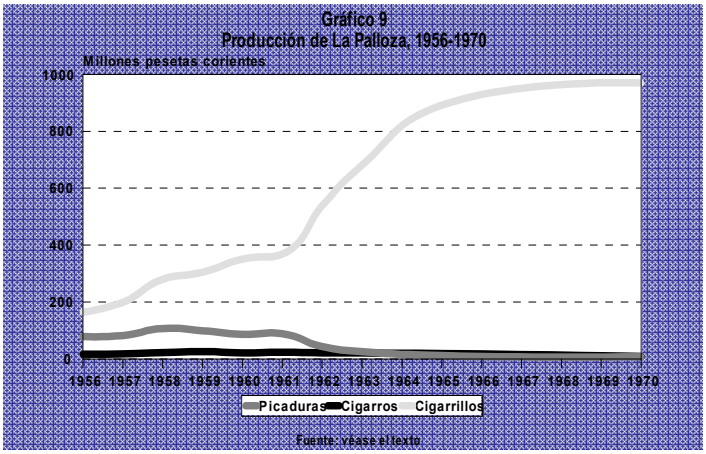


Cajetillas para el ejército franquista durante la Guerra civil

La gran expansión: la mecanización de los procesos, 1960-1984

Durante los años 60 la economía española se abrió a la internacional. Los turistas extranjeros no solo nos dejaban sus divisas, sino que nos traían además sus hábitos de consumo. La mejora en los niveles de renta y una política de precios muy hábil (que hizo que el tabaco subiera menos que el coste de la vida) explican el éxito del Plan de modernización que inició Tabacalera, en gran parte financiado por los Planes de Desarrollo, y que descansaba sobre el nuevo producto que demandaban ahora los consumidores, el cigarrillo emboquillado. Ello implicaba la renovación del parque tecnológico con *liadoras* que elaboraban 2.000 unidades por minuto y empaquetadoras que permitían fabricar 330 cajetillas en el mismo tiempo, una operación costosa que en A Palloza se

realizó entre 1966 y 1974 y supuso una inversión de 5,8 millones de pesetas anuales que la convirtieron en una de las factorías más modernas del Estado.



La reforma de los 60 y los 70 apostó claramente por el carácter mixto de la fábrica, impulsando la producción de cigarrillos con filtro, pero también de farias mecanizados. Entre los primeros destacó el *Ducados*, un negro de calidad y con boquilla, más caro que el Celtas (9 pesetas), y en cuyo lanzamiento la empresa empleó por primera vez técnicas de *marketing*. Como en el caso anterior, la demanda llegó a sobrepasar a la oferta y a su sombra se crearon nuevas labores. Por lo que respecta a los farias, se mecanizaron los procesos de preparación de la hoja y se eliminaron los cuellos de botella que implicaba la utilización parcial del trabajo manual. En este sentido, el empleo intensivo de maquinaria consiguió elevar la producción a 500 unidades por minuto, abandonándose en 1970 la semimecánica. En 1971, A Palloza había doblado el volumen de rama tratada respecto al periodo anterior (620 mil kg./mes), había multiplicado por tres la de cigarrillos (23 millones/mes, solo superada por Tarragona y Sevilla) y elevado la de farias a los 400 mil cigarros/mes (gráfico 9). Y todo ello con un número menor de trabajadores (616), lo que la situaba en el cuarto lugar entre las españolas de mayor productividad.[52]

[52] *Memorias* anuales respectivas

Cuadro 3.
Producción de A Palloza en 1973 y 1985

Producción 1973 (carteras, unidades y cajetillas)			*Producción 1985 (unidades y cajetillas)*		
Labores	Miles	Millones pts	Labores	Millones	Millones pts
Picadura Cibeles	238,5	4,0	Farias núm. 1	18,3	150,7
Farias manuales caja 50	224,3	0,7	Farias exportación	1,1	14,7
Farias semimecánicas núm. 1	7.600,0	41,2	Entrefinos	13,6	84,6
Entrefinos cortados	2.540,0	3,2	Winston duro	1.266,2	77,0
Celtas selectos	10.000,0	40,7	Fortuna duro	167,4	11,4
Celtas cortos	214.479,0	675,6	Sombra blando	82,3	13,2
			BN blando	86,2	14,4
			BN duro	132,6	11,3
			Ducados	4.324,7	583,2
			Otros Ducados	2,0	0,2
Totales	235.081,8	765,4	Total	6.094,6	960,7

Fuente: Archivo de A Palloza (sin clasificar) y Archivo Histórico de Tabacalera, Area Económico-Financiera, Cálculo y Análisis de Costes, leg 17.012

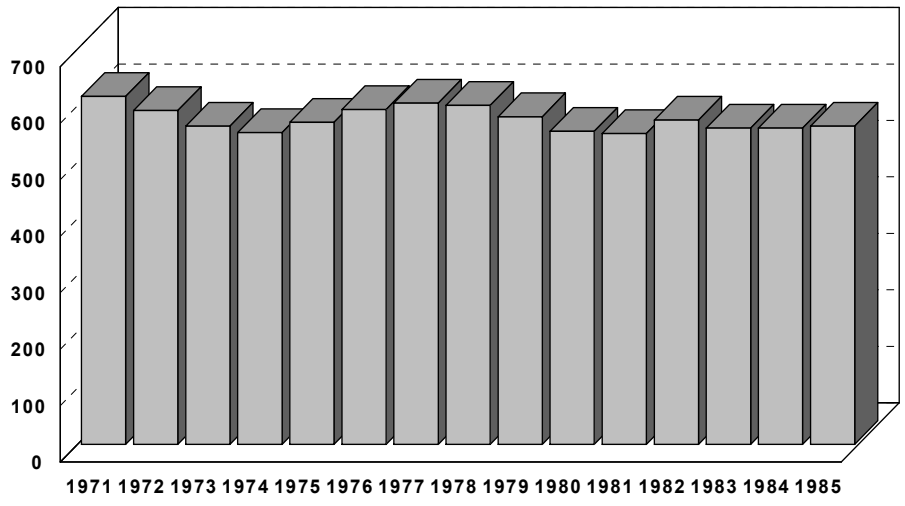
La adaptación a la disciplina europea y la privatización, 1985-2000

En los 70 se había iniciado en la empresa una nueva reforma que afectaba de momento tan solo a la gestión (más descentralizada y profesional, con introducción de métodos y tiempos e informatización contable) y a la comercialización (mayores primas a los estanqueros, venta en establecimientos públicos y en máquinas expendedoras, empleo masivo de publicidad, creación del anagrama actual y otras). La contrapartida tecnológica no llegó a A Palloza hasta 1985 (aunque en otras fábricas de Tabacalera fue anterior). De nuevo habían evolucionado las pautas de los consumidores influidos por el cine, la publicidad y los *media*. Se prefería ahora un cigarrillo rubio y suave (tendencia que afectaba también a los fumadores de negro), un cambio en el que también tuvo que ver la incorporación de la mujer al consumo de tabaco. Para satisfacer estas exigencias, A Palloza hubo de acometer un esfuerzo tecnológico sin precedentes —supuso una inversión de 2.900 millones de pesetas—, y que permitió una completa automatización de la factoría, con dos grandes líneas de actuación inauguradas en 1985 y que consiguieron la reconversión del negro al rubio. Por un lado, una *planta de preparación de rama* automatizada, donde se procesaba, acondicionaba, cortaba y mezclaba con mayores aprovechamientos la hoja, encarecida por las sucesivas depreciaciones de la peseta. Por otro, la construcción de un nuevo taller de elaborados, con tres líneas continuas de liado-

empaquetado que indujeron un significativo ahorro de costes por el encadenamiento de operaciones y secuencias. Se adquirieron liadoras que alcanzaban los 7.200 cigarrillos por minuto, empaquetadoras de 380 cajetillas (lo que suponía 15 millones al mes) y encartonadoras y encajonadoras de última generación e informatizadas. El producto final pasó a ser ahora —sin abandonarse las labores negras hasta el 93— el rubio, especialmente el Fortuna y el Winston, cuya fabricación había comenzado experimentalmente en 1982, y en menor medida marcas inferiores y de exportación.

Si comparamos las cifras del cuadro 3 que recoge la situación de 1973 y de 1985, nos encontramos con una situación bien distinta. En primer lugar, apreciamos un incremento significativo de la producción en su conjunto, medida en términos de unidades, pasando de 235 millones en 1973 a 6.094,6 en 1985, es decir, se ha multiplicado casi por 16 en trece años. Destaca, además, el crecimiento de la productividad de manera relevante: mientras que en 1973 el coste medio por unidad producida estaba en 3,2 pesetas, en 1985 había bajado a 1,5 y ello, pese a la gran inflación que experimenta la economía española en la segunda mitad de los 70 y primera de los 80. Sigue por otra parte el ascenso imparable de los cigarrillos frente a las demás tipos de labores.

Gráfico 10
El empleo en la Palloza, 1971-1985

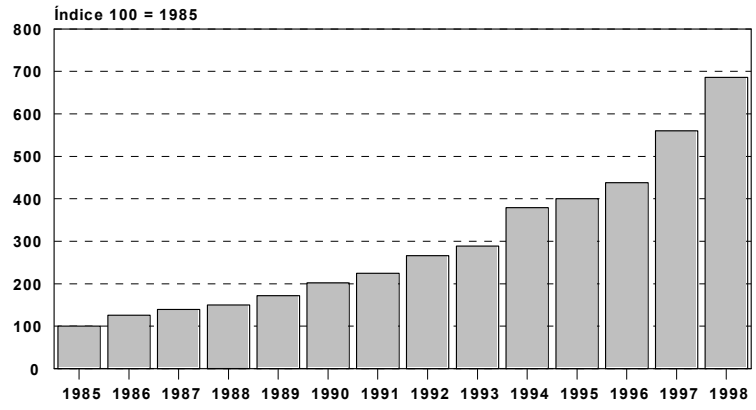


Fuentes: Archivo de la Palloza (sin clasificar) y *Memorias* anuales

Una tercera observación que se desprende de los datos del cuadro 3 para 1985 guarda relación con las tendencias observadas anteriormente. Los cigarrillos consiguen aún una mayor cuota de mercado (99,4%), desaparecen totalmente las picaduras y se reducen sensiblemente los cigarros (0,6%).

La otra cara del crecimiento de la productividad fue la reducción del empleo, algo que se aprecia claramente en el gráfico 10. Con algunas fluctuaciones, se produce una ligera caída entre 1971 y 1985 (pasa de 616 a 563 en las mismas fechas, esto es, desciende casi en un 9%), que se efectúa con las bajas naturales, sin acudir, como más tarde se hizo, al expediente de regulación de empleo. La contrapartida consistió en una mejora en las condiciones de trabajo y en la asistencia y las prestaciones sociales.

Gráfico 11
El crecimiento de la fiscalidad sobre el tabaco, 1985-1998



Fuente: *Memorias* anuales

La entrada en el mercado europeo en 1986, que fue precedida de un largo periodo de preparación, exigió la liquidación del monopolio del tabaco y la subida del impuesto, muy bajo en España en relación con la Comunidad. Al quedar sometida a competencia la fabricación de cigarrillos y resultar éstos más caros por efecto de un mayor impuesto (cuadro 11), la empresa perdió rápidamente cuotas de mercado, lo que, unido al incremento de la oferta por la mejora tecnológica, la dejó atrapada en una grave crisis, cuyas primeras consecuencias se manifestaron en jubilaciones anticipadas y ajustes de plantilla.

Pero la desmonopolización del mercado no fue la única medida que afectó a los intereses de la sociedad. En 1998 se autorizó la venta de las acciones de la compañía, mayoritariamente pública (el Estado poseía el 52,36% de las acciones), por la que quedó transferida de manera definitiva al sector privado. Con las manos ahora liberadas, la nueva Tabacalera buscó una alianza estratégica en la que diluir sus dificultades de sobreproducción, fusionándose en 1999 con la francesa Seita, y que condujo a la creación de una nueva sociedad, la multinacional Altadis, la mayor productora de cigarros del mundo, presente en 35 países, con una red de 140 mil puntos de venta, una cuota de mercado del 25%, una plantilla de más de 22.000 trabajadores y una facturación de 2.621 millones de euros. Sin embargo, la estrategia de la nueva multinacional pasaba

por desprenderse de gran parte de sus activos en España (y también en Francia), una de las vías para solucionar sus problemas de sobreproducción. De ese modo y de una manera gradual, se fueron cerrando muchas de las fábricas históricas, entre ellas la de A Palloza, de modo que en la actualidad solo la producción de 3 factorías satisfacen la demanda del mercado español y europeo. El edificio de la fábrica herculina, insertado en la memoria histórica de los coruñeses, parece que tiene asegurada su continuidad para otros usos.



Una de las últimas fotografías de A Palloza

Industrias de maderas Cervigón, 1830-c.1971

Los orígenes del negocio familiar (1830-1860)

Las primeras referencias de la familia Cervigón se remontan a los años treinta del siglo XIX en que José Cervigón y Zas, comerciante de A Coruña, aparece casado con Isabel de Aldao.[1] Por los escasos datos disponibles sabemos que José Cervigón se dedicaba a actividades comerciales en el mercado local.[2] Con este fin poseía varias casetas en la plaza herculina. De forma paralela, se introdujo esporádicamente en los negocios financieros de la ciudad a través de dos vías. De un lado, se dio de alta como socio del Banco de La Coruña en 1857, adquiriendo 10 acciones de 500 pesetas nominales.[3] De otro lado, este primer Cervigón actuó de forma ocasional como prestamista en el mercado financiero coruñés.[4]

Del matrimonio entre José Cervigón e Isabel Aldao nacieron tres hijos varones: Eduardo, Esteban y Antonio. El primero, Eduardo, se casó con Francisca Presas, la hija de una de las familias de fabricantes de salazón más importantes de la ciudad herculina.[5] De este matrimonio nacieron 7 hijos: Carolina, Emilio, Isabel, Calixta, Matilde, Arturo y Eduardo (véase gráfico). Casi de inmediato Eduardo entró a formar parte de la sociedad dirigida por su suegro bajo la razón social José Presas.

La compañía, que contaba con un capital líquido inicial de 1.275.472 reales de vellón (318.868 pesetas), había sido constituida el 31 de mayo de 1857 y estaba formada por cuatro

[1] AHPC, Gerónimo Suárez, leg. 8338 (1830).
[2] AHPC, Manuel Antonio Lodeiro, leg. 8548 (1838) fols 237-238.
[3] Lindoso (2005), p. 438.
[4] Lindoso (2005), p. 433.
[5] Hija de José Presas, comerciante dedicado a la salazón. Lindoso (2005), p. 131.

socios (José Presas, su hijo y sus dos yernos).[6] Estaba ubicada en la Palloza y poseía también algunas embarcaciones. Su principal objeto social era la explotación de dos fábricas, una de salazón de carne y otra de pescado, y al mismo tiempo se dedicaba al comercio de productos coloniales con América. La sociedad tenía importantes inversiones en capital fijo (tres casas en A Coruña, un almacén, la fábrica y varios terrenos) y había invertido parte de su activo en el Banco de La Coruña y en diversos estudios de viabilidad sobre el ferrocarril de A Coruña a Valladolid. Pero esta aventura empresarial con su familia política fue breve, pues la compañía se disolvió el 23 de julio de 1858. Poco tiempo después fallecía el propio José Presas.[7] Al disolverse la sociedad, se realizó el reparto de la liquidación entre los socios, recibiendo Eduardo M. Cervigón algo más de 160 mil pesetas (cuadro I).

Cuadro I
Liquidación de la sociedad José Presas (1958)
(en pesetas corrientes)

Capital líquido	1.789.182,11
Distribuciones del capital repartible en esta fecha:	
A José Presas	799.210,24
A José Ramón Presas	165.579,29
A José A. Curbera	148.098,32
A Eduardo M. Cervigón	162.582,32
	1.275.472,15
Se adjudica a José Presas:	
Materiales, muebles y enseres de cocina en la fábrica de sardina	36.155,02
Aparejos y embarcaciones	60.000,00
Ajuar de casa	19.836,00
2 cajas de hierro, libros y 2 anteojos	960,00
Todas las fincas	545.900,00
Dinero efectivo	136.359,22
Total	799.210,24
Se adjudica a José Ramón Presas:	
Ajuar de almacenes	2.677,00
Dinero efectivo	102.902,29
Se adjudica a José A. Curbera	
Dinero efectivo	148.098,32
Se adjudica a Eduardo M. Cervigón	
Dinero efectivo	162.582,32

Fuente: AHPC, Ruperto Suárez, leg. 7002 (1858).

Tras el fallecimiento de su suegro, Eduardo M. Cervigón continuó con las aventuras empresariales por su cuenta, asociándose con otros comerciantes de la ciudad. Así, en 1858

[6] José Presas había participado en otras sociedades relacionadas con la salazón de carnes y pescados como *Presas y Cirera* (1840) y *Presas y Hermano* (1847). Lindoso (2005), p. 455.
[7] AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9703 (1859) fol 270 y ss.

constituyó, junto con José Fernández Andrade y Guillermo Vidal, una sociedad mercantil denominada Cervigón, Fernández y Cia. La sociedad tenía un capital social de 20 mil pesetas, que había sido aportado por los tres socios en la siguiente proporción: Eduardo (50%), José (25%) y Guillermo (25%). La compañía participaba a su vez con una inversión de 20 mil pesetas, junto con otros cuatro socios, en la empresa La Protegida que tenía un capital social total de 80 mil pesetas.[8] La Protegida era una fábrica de vidrio verde hueco para botellas situada en la calle de La Torre 34 de A Coruña en el domicilio de uno de los socios, José Fernández.[9]



Vista panorámica de A Coruña, c. 1910. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

El vidrio fue un sector que experimentó un notable progreso en A Coruña del siglo XIX, y estuvo muy ligado al desarrollo urbano. Para su fabricación se importaban materias primas de otras regiones de España, especialmente del País Vasco, y también del extranjero.[10] Una de las fábricas pioneras en este terreno había sido la fábrica La Provisión, constituida en 1827. Tras esta primera iniciativa habían ido surgiendo otros establecimientos de este tipo.[11] Sin embargo, la vida social de La Protegida fue muy efímera, pues acabó en manos de otra

[8] ARG, Libro para la toma de razón de los documentos que al efecto presentan los comerciantes con arreglo a la segunda sección del artículo 22 del Código de Comercio, decretado, sancionado y promulgado por S.M. en 30 de mayo de 1829, 2 vols. inscripción 240.
[9] AHPC, Francisco Chaves Alcalde (1858).
[10] AHPC, Manuel Antonio Lodeiro, leg. 8586 (1863).
[11] Lindoso (2005), p. 56 y ss.

sociedad conocida como la Esperanza Coruñesa, formada por la mayoría de los socios de la anterior.

La exitosa Casa de Comercio de Eduardo Cervigón Aldao (1860-1900)

A finales de 1860 José Cervigón e Isabel Aldao ya habían fallecido, por lo que la segunda generación se puso al frente de su casa mercantil, que: "libra, acepta, endosa y negocia letras de cambio, pagarés, importa y exporta efectos por la Aduana Nacional, compra y vende géneros al contado o a plazos, realiza protestas, fletamentos...".[12] En particular, Eduardo y Esteban, los dos hermanos mayores, dirigían el timón de la casa familiar, pues Antonio, el hijo pequeño, se había ido a Madrid, donde se estaba abriendo camino como comerciante. Los dos primeros continuaron y ampliaron los negocios de su recién fallecido padre.

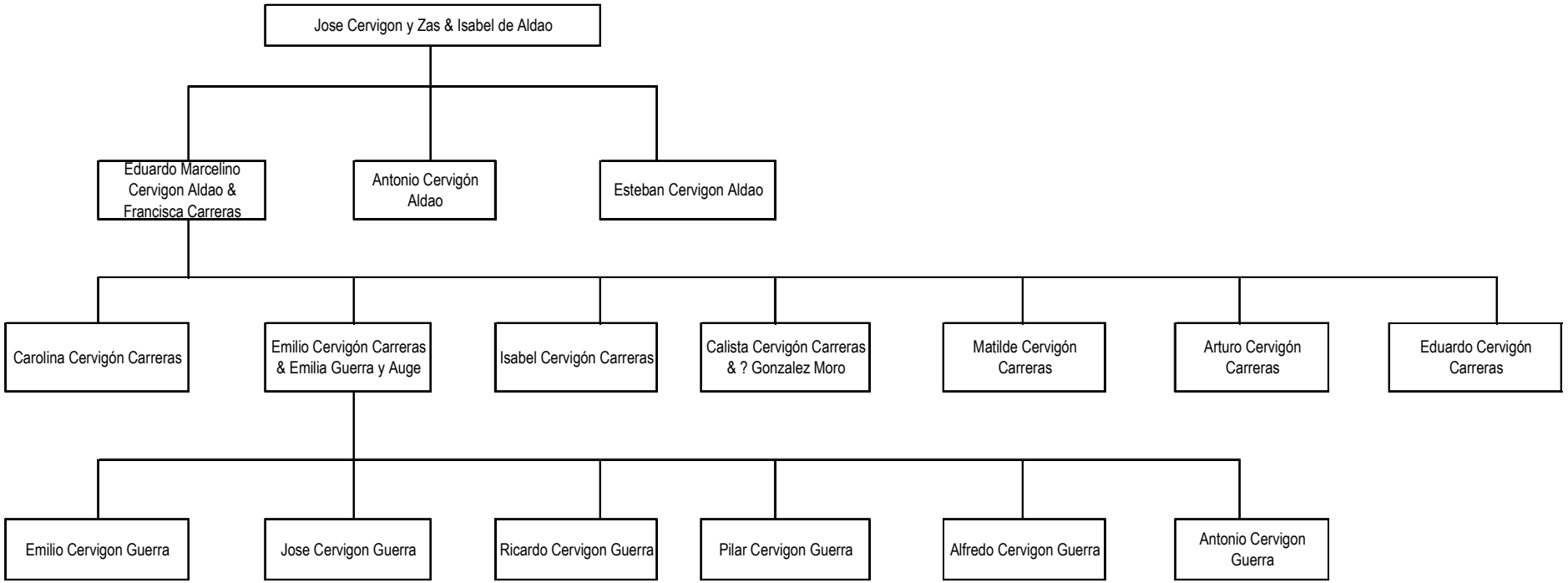
Durante aproximadamente una década los dos hermanos, administraron la casa mercantil con igual grado de responsabilidad.[13] Pero Esteban falleció prematuramente en 1878, soltero y sin ascendientes ni descendientes, dejando como único heredero de sus bienes a su hermano Eduardo.[14] Desde entonces Eduardo Cervigón continuó su camino profesional en solitario. En el terreno personal se casó con Emilia Guerra y Auge con quien tuvo seis hijos: Emilio, José, Ricardo, Pilar, Alfredo y Antonio (gráfico 1).

El espíritu emprendedor de Eduardo Cervigón le convirtió en visitante habitual de las exposiciones universales que se celebraban en toda Europa.[15] De uno de sus viajes por el viejo continente se trajo un producto novedoso por estas latitudes: el alambre. En un tiempo en que las puntas eran de madera o de forja, se dedicó a fabricar clavos de hierro y tuvo un éxito espectacular. En la década de 1870 Cervigón ya contaba con una fábrica de puntas de Paris situada en la céntrica calle Real.[16] En este mismo establecimiento montó una carpintería y una tienda de ferretería. En paralelo ejercía también como comerciante de diferentes mercaderías al por mayor y al por menor. Así, por ejemplo, importaba maderas del extranjero o vendía petróleo, una fuente de energía cuya utilización estaba creciendo en la región.

[12] AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9719 (1867) fol. 1956 y ss.
[13] AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9719 (1867). Poder de D. Eduardo Marcelino Cervigón y Aldao a su hermano D. Esteban Cervigón y Aldao para regir su casa mercantil, fol 1956.
[14] AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg. 10098 (1878), fol 2548 y ss. Testamento de Esteban Cervigón y Aldao.
[15] La Voz de Galicia, 14/11/2002 y AHPC, Manuel Antonio Lodeiro, leg. 8586 (1863) fol. 34-35. Obligación de traer a la Coruña 30 cascos de alambre.
[16] Coumes-Gay, A. (1877), p. 40.

Gráfico 1

Árbol de la familia Cervigón



Cuadro II Actividades ejercidas por Eduardo Cervigón según la Contribución Industrial 1877-78	
Tratante en madera para carpintería de taller	Real, 34
Casa de baños	Socorro, 20
Fábrica de aserrar maderas al vapor	Socorro, 20
Fábrica de puntas de París con 3 máquinas	Real, 34
Vendedor de petróleo	Real, 34
Tienda de ferretería	Real, 94
Fuente: AMC, Contribución Industrial.	

Por otro lado, a orillas de la playa de Riazor, en la calle del Socorro, era propietario de una fábrica de aserrar "maderas del Reyno y extrangeras", de más de 10 mil metros cuadrados de superficie, que disponía de una máquina de vapor de fuerza de doce caballos.[17] Su emplazamiento, casi a pie de mar, provocaba que en algunas ocasiones los temporales de invierno llegaran a abrir socavones en el muro trasero de la fábrica.[18] Pero, a la vez, su ubicación privilegiada, permitía explotar una parte del establecimiento fabril como casa de baños durante la temporada veraniega. Durante esta parte del año se ofrecían 7 pilas de mármol para tomar los baños, amplios vestuarios para hombres y mujeres, y servicio de bebidas.[19]



Panorámica de la playa de Riazor y al fondo la fábrica de maderas de Cervigón c.1900. AMC

En este periodo había en A Coruña dos grandes casa de baños, ambas situadas en la avenida de Rubine. De un lado, *La Salud*, una casa abierta todo el año al servicio del público desde 1881 que ofrecía veinte gabinetes de baños de agua caliente y fría repartidos en dos naves. De otro lado, *La Primitiva*, establecida e 1883, una casa de

[17] Coumes-Gay, A. (1877), p. 42.
[18] De hecho en los años sesenta un golpe de mar abrió un enorme hueco en el edificio Cervigón. *La Voz de Galicia* 16/01/2005.
[19] Coumes-Gay, A. (1877), p. 71.

baños de agua dulce y de mar, calientes y fríos, con capacidad para dar servicio a 400 personas cada día. Estos establecimientos coexistían con otros de menor capacidad y más modestas instalaciones, como *La Perfecta*, casa de baños situada en Riazor que ofrecía departamentos para los bañistas al módico precio de 0,25 pesetas por persona y día o *El Parrote*, un elegante casetón situado en la zona del mismo nombre donde solo se permite bañarse a las mujeres.[20] Pero en la temporada de baños algunos empresarios, como Cervigón, ampliaban esta oferta con la apertura de pequeños establecimientos.



Panorámica de la playa de Riazor en la temporada de baños, c. 1900. AMC

En los años ochenta del siglo XIX, Eduardo Cervigón adquirió el antiguo convento de San Francisco y su iglesia. El edificio había sido fundado en el siglo XIII. Durante el sitio de la ciudad por los ingleses y también a consecuencia de una explosión habida en la Fortaleza Vieja sufrió varios incendios en los siglos XVI y XVII. Sus antiguos muros de piedra habían sido testigos también de la reunión de Cortes convocada por el emperador Carlos V en 1520.[21] Tradicionalmente, estos terrenos habían pertenecido al clero hasta la desamortización de 1835. Después del proceso desamortizador, los religiosos abandonaron las instalaciones que se convirtieron en cuartel y presidio correccional, que dio cabida a más de 400 reclusos. En estas instalaciones había talleres de oficios (zapatería, platería, sombreros, grabados), donde trabajaban los presos tanto para el Estado como para particulares.[22] Pero el edificio no

[20] Por su parte los hombres podían ir a Riazor, a San Amaro, a la Muralla caída y a la Berbiriana. El extremo derecho de este último paraje es muy peligroso y se recomienda a los bañistas que huyan todo lo posible de ese peligro. Faginas (1890).
[21] *Grandes fiestas de A Coruña* (1924).
[22] Tettamancy (1900 [1994]), p. 441.

ofrecía la capacidad necesaria para el objeto a que estaba destinado y, además, a mediados de los años cuarenta se encontraba ya muy deteriorado.[23]



Entrada de la casa de baños La Salud, c.1910. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

En 1879 sucedió lo previsible, la parte alta de la iglesia, destinada a dormitorio de más de dos centenares de reclusos, se hundió. Tras el suceso, la Dirección General de Establecimientos Penales decidió trasladar a los presos al penal de Valladolid. Posteriormente, subastó el recinto y los terrenos anexos, que sumaban 10.076 metros cuadrados.[24] Eduardo Marcelino Cervigón los adquirió en subasta pública el 9 de marzo de 1882 por el precio de 31.007 pesetas. Inicialmente, estableció allí una fábrica de sombreros, aunque sus pretensiones eran otras. Pretendía montar en ellos una pequeña refinería, pero las autoridades no le concedieron los permisos necesarios y, en consecuencia, tuvo que acabar instalándola en Cambre.[25] Efectivamente, en 1890, existían dos fábricas de refinación de petróleo en A Coruña: la refinería de Mesa, Marchesi y Martínez, ubicada en A Gaiteira, y, un poco más lejos, en Cambre, otra de menor tamaño perteneciente a la familia Cervigón.[26] Esta última debió de tener una vida

[23] Madoz, Pascual (1845), p. 402.
[24] La Voz de Galicia, 14/11/2002. Según este artículo, durante la Guerra civil, uno de sus hijos los cedió al bando nacional. Posteriormente, en 1946, el Ejército expropió los terrenos a los descendientes de Cervigón para «ampliar la Maestranza y el parque de Artillería».
[25] La Voz de Galicia, 14/11/2002. Este artículo comenta que, curiosamente, en los años sesenta le expropiaron a sus herederos propiedades para construir la actual refinería.
[26] Según Faginas (1890), esta refinería destinaba básicamente su producción hacia la iluminación más que para el consumo industrial.

muy efímera, pues en los primeros años del siglo XX ya no estaba en funcionamiento.[27] Por su parte, los terrenos de la Maestranza acabaron convirtiéndose en un huerto gigantesco.

«Lo custodiaba un hombre de la Ciudad Vieja, que se pasó toda su vida buscando un presunto tesoro que habían enterrado allí los franciscanos. Durante las excavaciones arqueológicas realizadas en la zona en los años noventa aparecieron numerosas monedas. ¿Parte, quizá, del anhelado tesoro?»[28]

Además de comerciar con diversos géneros, explotar su taller de carpintería, y regentar una ferretería en la calle Real, Eduardo M. Cervigón actuaba como prestamista habitual en el mercado financiero coruñés.[29] El florecimiento de sus negocios le permitió acumular una cierta fortuna con la que adquirió importantes propiedades inmobiliarias. Entre otras destacaron "la compra del castillo de San Diego en Os Castros, el solar del cantón que Barrié adquirió después para alzar la sede central del Banco Pastor; la famosa Casa del Cabildo de Santiago de Compostela, una joya del barroco gallego, y parte de los terrenos de Padrón donde hoy se ubica la Fundación Camilo José Cela".[30]

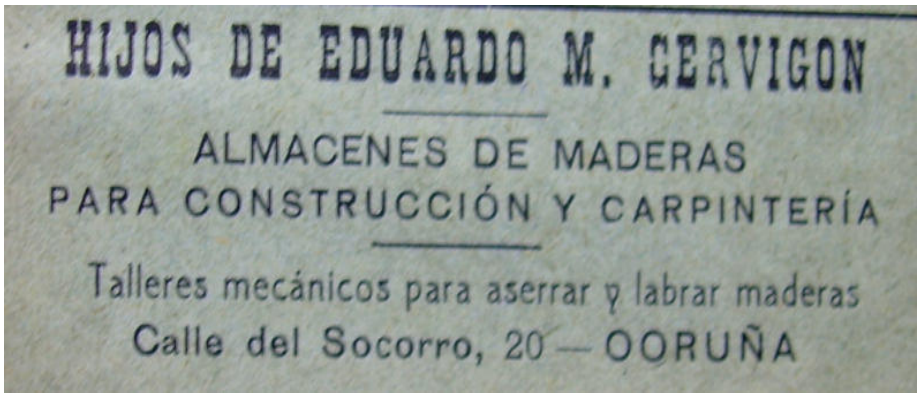


Sede de la Fundación Camilo José Cela. Fotografía obtenida de la página web de la fundación http://www.fundacioncela.com

[27] Ya no aparece en la Contribución Industrial en los primeros años del siglo XX. BOP, 27/2/1903, número 47, p. 187; BOP, 7/3/1903, número 55, p. 220; y BOP, 13/3/1903, número 59, p. 236.
[28] La Voz de Galicia, 14/11/2002.
[29] Lindoso (2005), p. 433. Por ejemplo, en 1877, Eduardo Marcelino Cervigón vendió muebles diversos que había previamente adquirido al Estado. AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg. 10094 (1877) fol 2163 y ss. Venta de muebles de D. Eduardo Marcelino Cervigón y Aldao a D. Manuel María Soto Vence.
[30] La Voz de Galicia, 14/11/2002.

La consolidación de la actividad maderera (1900-1936)

Al despertar el siglo XX, el negocio familiar concentró sus esfuerzos en el sector maderero, una actividad que la sociedad ya no abandonó hasta su desaparición. Efectivamente, en 1909, los hermanos Arturo y Emilio Cervigón Carreras constituyeron una sociedad mercantil regular bajo la razón social de Hijos de Eduardo M. Cervigón. Su objeto social era "la compra y venta de maderas de todas clases, así como la elaboración de las mismas por todos los procedimientos manuales y mecánicos y demás objetos de licito comercio".[31] El plazo de duración se dispuso indefinido, mientras los socios estuvieran conformes con ella. El capital social ascendía a 25 mil pesetas que aportaron ambos socios de por mitad en mercaderías, efectos, utensilios y metálico. Las pérdidas y las ganancias se repartían por iguales partes entre los socios. Los socios quedaban autorizados para utilizar indistintamente la firma social. Para sus gastos particulares, y por cuenta de las utilidades obtenidas, se autorizó que cada uno de los socios pudiera retirar mensualmente 500 pesetas.



Anuncio publicitario de Hijos de Eduardo M. Cervigón c.1910.
Indicador comercial y guía de la Coruña, Publicación Vigo, Luis Hylass, 1912.

En realidad, el principal objetivo de la sociedad era la renovación tecnológica y la ampliación del antiguo aserradero de maderas situado en la calle Socorro.[32] Así, el viejo aserradero se convirtió en una moderna instalación donde se desarrollaban principalmente dos tipos de actividades. De un lado, la serrería mecánica, dotada con tres sierras mecánicas y maquinaria movida por tres máquinas de vapor. De otro lado, el almacén de maderas de todo tipo, importadas y del país, destinadas principalmente al

[31] Por escritura de 19 de abril de 1909, RMCC, libro 16, hoja 249, inscripción 1ª, fol. 235.
[32] BOP 8/3/1909, número 54, p. 201; BOP 8/3/1909, número 54, p. 201; BOP 6/3/1909, número 53, p. 250; BOP 6/3/1909, número 53, p. 250; BOP 8/3/1909, número 54, p. 201.

sector de la construcción.[33] Pero tampoco era pequeña la porción de tablilla convenientemente preparada que se remitía a los puertos de Levante, con el fin de fabricar allí los envases de la fruta que se enviaba al extranjero. Por último, y con fines similares, las fábricas conserveras gallegas demandaban también este producto en grandes cantidades.

De forma paralela, durante este periodo dejó de funcionar la casa de baños. Por otro lado, la ferretería de la calle Real se transformó en un taller dorador de madera y una tienda de venta de muebles (cuadro III). Definitivamente, en esta época los intereses mercantiles de la casa Cervigón, muy diversificados en diversas actividades a lo largo del siglo XIX, se concentraron en el sector maderero. No cabe duda que durante este periodo, el sector de la madera presentaba grandes perspectivas de crecimiento.[34] Había muchas actividades económicas que utilizaban esta materia prima a gran escala, como por ejemplo, la construcción, las traviesas para el ferrocarril, las apeas para el entilado de minas y postes, los envases y embalajes para vino, pescado fresco, fruta y conservas, la madera para pasta de papel o la madera manufacturada en objetos varios.[35]

Cuadro III
Almacenes de muebles en A Coruña (1930)

Establecimiento	*Domicilio*
Andrés Barro	San Andrés, 150
Santiago Torrado	Riego de Agua, 11
Hijos de H. Hervada	Cantón Grande, 8
Gerardo Correidora	San Andrés, 20
Arcadio G. Tizón	Real, 17
Hijos de Emilio Cervigón	Real, 47

Fuente: Anuario Guía de La Coruña (1930)

En realidad, hasta la I Guerra mundial, el consumo de madera se mantuvo por encima del de otros materiales, aunque desde 1880 éstos fueron adquiriendo cada vez más importancia. Pero después del conflicto, el crecimiento urbano y el impulso ejercido por las obras públicas favorecieron la sustitución de la madera por otras materias primas como el hierro, el acero y el cemento. Sin embargo, esta sustitución no fue completa, porque la madera seguía ligada a una gran diversidad de usos.[36]

[33] Consejo de Industria (1930), *Apuntes para el momento de la economía española en 1930*. Apartado: La Industria en la Provincia de La Coruña, Industria de la madera, p. 399.
[34] Consejo de Industria (1930), p. 399.
[35] Iriarte (2006), p. 4.
[36] Iriarte (2006), p. 11.

Cuadro IV Fábricas de aserrar maderas en A Coruña (1912)	
Establecimiento	*Domicilio*
Amado, Juan	Atocha Baja, 3
Barbeito, Ángel	Juan Flores
Barbeito, Felipe	Plaza de Lugo, 17
Bernardo, Placido	Palloza, 22
Castro, Daniel	Orzan, 35
Cervigón, Eduardo	Socorro, 20
Deben, Manuel	Cordelería, 42
Hijos de B. Escudero y Cia	Socorro, 8
Fernández y Cia	Hospital, 34
Antonio Jaspe	Travesía de la Primavera
Ricardo Molezún	Camino Nuevo
Luis Puig	Socorro, 14
Germán Suárez y hermano	n.d.
Manuel Zapata	Panaderas, 13
Indicador comercial, Guía de La Coruña, 1912	

Las buenas perspectivas del sector impulsaron la creación de un gran número de aserraderos en la región gallega en general y en la ciudad herculina en particular (cuadros IV y V). Con la ampliación y modernización de los establecimientos madereros gallegos, la capacidad de producción aumentó. En consecuencia, la industria de transformación de la madera se convirtió en una de las principales actividades industriales ejercidas en Galicia en vísperas de la Guerra civil.[37] Hacia 1933 estaban declaradas en Galicia a efectos del pago de la Contribución Industrial 495 empresas con sierra de cinta o continua, la tecnología más sencilla, que representaban el 10,5% del total español, situándose solo por detrás, y a escasa distancia, de Cataluña (19,03%).

Cuadro V Almacenes de maderas en A Coruña (1912 y 1930)				
1912			*1930*	
Establecimiento	Domicilio		Establecimiento	Domicilio
Eduardo Cervigón	Real, 47		Hijos de Emilio Cervigón	Socorro, 20
Antonio Jaspe Dans	Travesía de la Primavera		Antonio Jaspe	Camino de la Estación
Ricardo Molezún	Camino Nuevo, 32		Ricardo Molezún	Camino Nuevo
Luis Puig Marceli	Socorro, 10		Santiago Guisán	García Prieto
Jesús Seijido	Explanada del Orzan		Domingo Casanova	Corralón de la Gaiteira
Indicador comercial. Guía de La Coruña, 1912 y Anuario Guía de La Coruña (1930)				

El intenso proceso de transformación que experimentó la casa Cervigón en estas primeras décadas del siglo XX tuvo lugar en un periodo conflictivo desde el punto de vista político y difícil en el terreno familiar. En primer lugar, la fábrica de maderas de

[37] Nadal y Carmona (2005), pp. 168-170.

Cervigón se vio también afectada por los movimientos huelguísticos que vivía el país. Así, en 1906, los trabajadores de dicha fábrica estuvieron en huelga durante varios días por el despido que consideraban improcedente de uno de los obreros, José Martínez.[38] No cabe duda que estamos asistiendo a tiempos de cambios en las relaciones laborales. La proliferación de las asociaciones obreras, que cada vez conocían mejor las reglas de juego, y el cambio en las políticas estatales modificó los códigos de las relaciones entre patronos y obreros.[39]

En segundo lugar, poco después de haber iniciado esta línea de especialización en el sector maderero falleció el patriarca de la familia Emilio Cervigón Carreras.[40] De su matrimonio con Emilia Guerra y Auge quedaban 6 hijos: José Cervigón Guerra[41], mayor de edad, y los menores Emilio, Ricardo, Pilar, Alfredo y Antonio, todos ellos herederos de los sobredichos cónyuges. Acordaron la liquidación y disolución de la compañía mercantil regular colectiva Hijos de Eduardo M. Cervigón en 1917. Para ello se mostró un balance que presentaba un activo y un pasivo de 158.785 pesetas Según este balance correspondía a cada uno de los socios en el haber de la compañía la cantidad de 79.392 pesetas, que recibieron de inmediato.



Anuncio publicitario de uno de los mayores competidores de la fábrica de Cervigón, Ricardo Molezún, c.1920. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

[38] La Voz de Galicia, 19/06/2006.
[39] Vilar (2006a).
[40] Por escritura de 18 de enero de 1917, RMC, libro 16, hoja 429, inscripción 2, fol. 235.
[41] En este mismo año José Cervigón Guerra, soltero y vecino de esta ciudad, se inscribía como comerciante en el Registro Mercantil de A Coruña. En la escritura de inscripción "hace constar que desde el día 15 de febrero de 1917 viene dedicándose al comercio con establecimiento abierto en la casa número 20 de la calle del Socorro de esta capital destinado a la fabricación de aserrar madera titulado Fabrica de José Cervigón; que no se halla sujeto a la patria y potestad tiene la libre disposición de sus bienes y no esta emprendido en ninguna de las incapacidades expresadas en los artículos 13 y 14 del Código de Comercio". Por inscripción de 24 de diciembre de 1919. Libro 3º de comerciantes particulares, hoja 87, fol. 95.

Al poco tiempo de la disolución, en 1920, los hermanos varones y mayores de edad, José, Emilio y Ricardo Cervigón Guerra, constituyeron una nueva compañía mercantil denominada Hijos de Emilio Cervigón Carreras.[42] En realidad, la compañía, bajo una nueva razón social, continuaba las actividades empresariales ejercidas por su predecesora Hijos de Eduardo M. Cervigón. Así, recogiendo el testigo de su difunto padre, siguió apostando por actividades relacionadas con el sector maderero. En particular, su objeto social era "la compra-venta de maderas de todas clases, elaboración de las mismas y por todos los procedimientos manuales o mecánicos y demás objetos de licito comercio".[43] La sociedad se establecía por tiempo indefinido, siempre que los socios estuvieran dispuestos a mantener su negocio. Su capital social alcanzaba las 25 mil pesetas, que aportaron los tres socios por iguales partes en mercaderías, efectos, maquinaria y metálico.

Los tres socios participaban en igual proporción, tanto en las pérdidas como en los beneficios. Podían, asimismo, utilizar indistintamente la firma social y representar a la compañía ante tribunales, aduanas, o cualquier otra autoridad. Por último, la escritura introducía una cláusula en la que se consideraba la posibilidad de que los hermanos menores de los socios pudieran ser admitidos como miembros al llegar a la mayoría de edad. Durante los primeros años veinte el negocio no debió ir mal porque en 1921 los tres socios decidieron aumentar el capital en 275 mil pesetas (gráfico 2).[44]



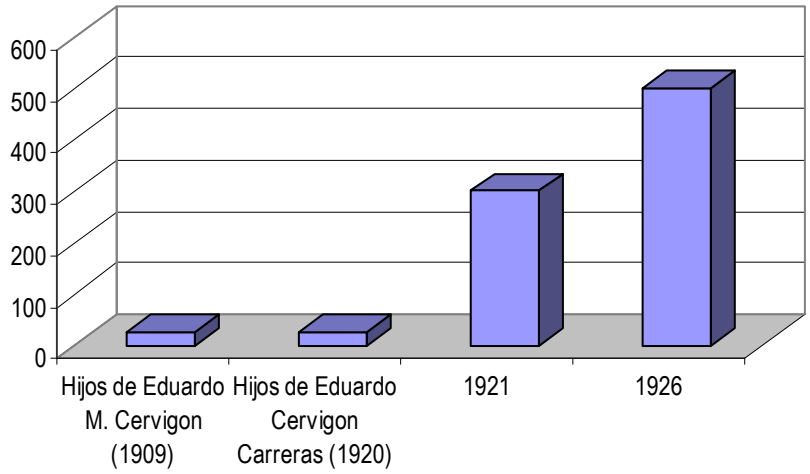
Publicidad de Hijos de Emilio Cervigón Carreras c.1930. AMC

[42] Por escritura de 5 de enero de 1920. RMC, libro 22, hoja 640, inscripción 1ª, fol. 132.
[43] Por escritura de 5 de enero de 1920. RMCC, libro 22, hoja 640, inscripción 1ª, fol. 132.
[44] Por escritura de 26 de enero de 1921. RMC, libro 22, hoja 640, inscripción 2ª, fol. 132.

Como consecuencia, el capital social quedó fijado en 300 mil pesetas, aportadas por los tres hermanos a iguales partes: 15 mil pesetas en mercaderías, efectos y maquinaria y 285 mil pesetas en metálico. Cinco años después, en 1926, de nuevo llegó un aumento de capital consistente en 201 mil pesetas[45]. Con esta modificación, el capital social quedó fijado en 501 mil pesetas, aportadas por los tres socios por iguales partes, 15 mil pesetas en mercaderías, efectos y maquinaria y 486 mil pesetas en metálico.

La diversificación de la actividad industrial dentro del sector de la madera fue una de las claves de la prosperidad del negocio. De un lado, siguieron fabricando envases y embalajes para fines industriales. De otro lado, el crecimiento urbanístico que estaba experimentando la ciudad herculina en este periodo provocó un gran aumento de la demanda de materiales de construcción como las vigas y los tablones de madera. De forma paralela, las clases medias urbanas estaban empezando a modificar ciertas pautas de consumo que favorecían la demanda de muebles y otros bienes domésticos.

Gráfico 2
Ampliaciones de capital de la sociedad Cervigón a principios del siglo XX
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: Por escritura de 19 de abril de 1909, RMC, libro 16, hoja 429, inscripción 1ª, fol. 235; Por escritura de 5 de enero de 1920. RMC, libro 22, hoja 640, inscripción 1ª, fol. 132; Por escritura de 26 de enero de 1921. RMC, libro 22, hoja 640, inscripción 2ª, fol. 132; Por escritura de 8 de abril de 1926. RMC, libro 22, hoja 640, inscripción 3ª, fol. 132.

Para cubrir este nicho de mercado, además de las construcciones de carpintería corriente, la fábrica de Cervigón elaboraba en una sección independiente muebles corrientes y de lujo, "alcanzando en su manufactura un grado de perfección muy

[45] Por escritura de 8 de abril de 1926. RMC, libro 22, hoja 640, inscripción 3ª, fol. 132.

elevado".[46] Para esta sección importaban maderas de primera calidad procedentes de todas partes del mundo: caoba de Cuba, Filipinas y Brasil, cedro de Brasil, roble y fresno de Estados Unidos y Hungría. Con esta materia prima fabricaban muebles de elevada calidad y precio destinados a una demanda de lujo. Para vender estos artículos establecieron una nueva tienda de exhibición en la calle Real de A Coruña que contaba con sucursales en Madrid y León.[47] Esta ampliación de los negocios fue acompañada de un gran esfuerzo publicitario con anuncios en los principales periódicos de la ciudad.

Este periodo de crecimiento para la marcha de la empresa se vio trágicamente abortado por un incendio. Efectivamente, el 13 de noviembre de 1928 el fuego afectó a la fábrica de maderas de Cervigón y al Asilo Municipal contiguo. Se quemaron en su totalidad las casas de la calle del Socorro entre los números 14 y 24, ambos inclusive, aunque, afortunadamente, no hubo que lamentar víctimas, las pérdidas del negocio consistente en materiales fácilmente inflamables resultaron cuantiosas.[48]



Imagen de la fábrica de Cervigón tras el incendio sufrido en 1928. Catalogo de exposición.

Tras una década de excelentes resultados empresariales, este trágico acontecimiento obligaba casi a volver a sus comienzos. La fábrica incendiada era clave en la estructura de producción de la empresa, porque abastecía a la carpintería y a la tienda de muebles. En sus almacenes se acumulaban gran cantidad de maderas nacionales y de importación para la producción de los siguientes meses. En consecuencia, el acontecimiento tuvo unas consecuencias desastrosas en las cuentas de

[46] Consejo de Industria (1930), p. 399.
[47] Por escritura de 22 de abril de 1949. RMC, libro 22, hoja 640, inscripción 7ª, fol. 132.
[48] González Catoyra (1994), p. 207.

la sociedad. Hubo que reparar los cuantiosos daños en la estructura del edificio, renovar maquinaria y abastecer de madera los almacenes, principal *input* de la empresa. El enorme desembolso al que había de hacer frente la empresa obligó a los socios a endeudarse. Pero a principios de los años treinta, el taller de carpintería y el aserradero estaban completamente equipados y con las instalaciones a pleno rendimiento (cuadro VI).

Cuadro VI
Relación de maquinaria en la empresa Hijos de Eduardo Cervigón Carreras (1932)

Aparato barnizar Proa incluido el montaje	Una barrena Kirchner D.C.A. Depomoto
Dos cortadores Hardigg Rnodes	Una escopleadora Butan
Fresas y cuchillas Bolinder	Una escopleadora Gelvuder Schmaltz
Hojas de sierra circulares, cintas, barrenas y sierras	Una espigadora Guilliet fils
Un aparato para hacer empalmes Kirchner	Una lijadora Kirchner OAO
Un aparato para calentar cola y mesa de encolar	Una machihembradora Bolinder 6
Un aparato para hacer molduras onduladas Kirchner	Una maquina de acuñar puertas Ramsome
Un banco torno	Una maquina de afilar cadenas F. Schmaltz
Un motor 1 HP Siemens	Una maquina de afilar cuchillas F. Schmaltz
Un motor 20 HP Brown Boveri	Una maquina de afilar fresas Bolinder
Un motor 3 HP Brown Boveri	Una maquina de afilar sierras F. Schmaltz
Dos motores 20 HP Brown Boveri	Una maquina de moldurar Bolinder 24
Un motor 5 HP Siemens	Una molduradora Kirchner G.A.B.
Un motor 5 1/2 HP Siemens	Una planeadora Kirchner
Un motor Brown Boveri para torno	Una prensa para chapear Galdona
Un torno automático Kirchner Z.S.C.	Una raspilladora Kirchner C. R. B. O
Un torno Zuimerman	Una regruesadora Defries
Una barrena Defries	Una regruesadora Kirchner A. R. B.
Una sierra de cinta Robinson M. F.	Una sierra cinta Kirchner K. N. C.
Una sierra de péndulo Defries	Una sierra circular Kirchner L WB
Una sierra marquetería Kirchner K.C.A.N.	Una sierra de cantear Kirchner L. A. B
Una tronzadora Oliver Machinery	Una sierra de cinta pequeña H. N. C.
Una tupi Kirchner G. C. A.	

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 688.

Pero el suceso aconteció a las puertas de un periodo difícil para la industria en general y para las fábricas de maderas en particular. Efectivamente, en los primeros años treinta, dentro de una inestable coyuntura política, estallaron numerosos movimientos huelguísticos en coordinación con el movimiento revolucionario que se había desarrollado en otras regiones. En el mes de diciembre tuvo lugar en A Coruña una huelga que fue acompañada de sabotajes en la red eléctrica.[49] En consecuencia, gran parte de la ciudad quedó a oscuras. Las industrias y los servicios tardaron casi una

[49] González Catoyra (1994), p. 242.

semana en recuperar la normalidad. A esta huelga seguirían otras en el ramo de la construcción, que no ayudaron a mejorar los resultados empresariales.

El impacto de la gran depresión afectó sobre todo al principal sector exportador de la economía gallega: las conservas. Los impagos de los países latinoamericanos, principales clientes de las conservas gallegas, crearon un grave problema de demanda. La situación forzó a la industria a reorientar su producción hacia otros mercados y sobre todo hacia el español, hasta entonces desatendido.[50] La crisis de la conserva arrastró al sector maderero, ya que muchas de las fábricas de maderas se habían especializado en la fabricación de envases para aquella industria "que son la base de su vida y de sus rendimientos económicos".[51] Al reducirse la demanda de envases destinados a la conserva, muchas empresas madereras tuvieron que paralizar su actividad debido a la acumulación de *stocks*.

Los Cervigón tenían muy diversificada su actividad productiva por lo que *a priori* tendrían que haber notado en menor medida los efectos de la crisis conservera. Pero la delicada situación financiera con la que la empresa había empezado la década de los treinta tras el incendio no contribuyó a una rápida recuperación de las cuentas de la sociedad. En consecuencia, aumentaron las existencias de maderas en los almacenes, a la vez que disminuían los beneficios por venta de maderas y tablillas, así como los ingresos de la sección de carpintería en más de un 40%. De forma paralela, la cuenta de acreedores crecía hasta llegar a representar en 1933 más de un 80% del pasivo de la empresa. Las deudas contraídas para recuperar la fábrica a finales de los años treinta se sumaban a la acumulación de los efectos a pagar, a los que no se podía hacer frente por falta de efectivo.

El inicio del declive (1936-1947)

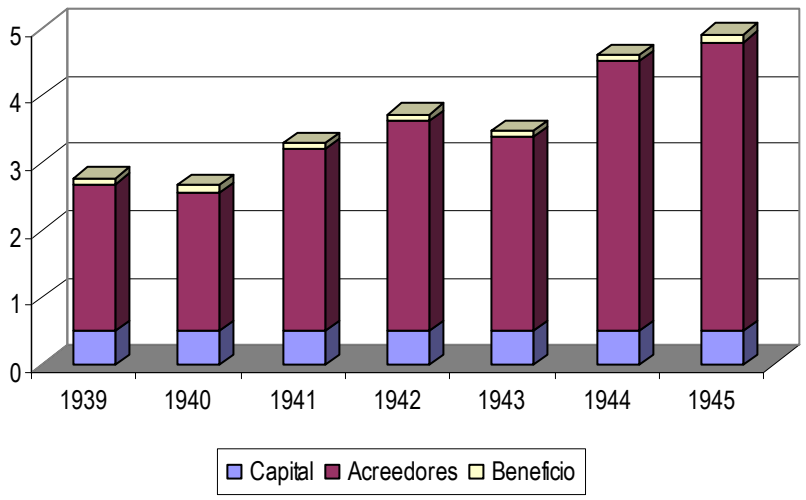
Para afrontar esta delicada situación, la empresa recortó los gastos generales y redujo la plantilla. Con estas medidas consiguió mantener los beneficios -de pequeña cuantía-, durante estos difíciles momentos. Pero el estallido de la Guerra civil empeoró la situación y en la inmediata posguerra la empresa presentaba un nivel de endeudamiento prácticamente insostenible (gráfico 3). Dentro de esta coyuntura, en 1940, uno de los

[50] Carmona (1996b), p. 7.
[51] Consejo de Industria (1930), p. 399.

hermanos Cervigón, José, decidió abandonar el barco.[52] Sus hermanos le entregaron en efectivo el tercio de capital que le correspondía (167 mil pesetas). Para evitar dañar más la situación de la sociedad, Ricardo y Emilio Cervigón, únicos socios, decidieron reponer de su bolsillo la cantidad entregada. De esta forma no se vieron obligados a reducir el capital de la sociedad que ya estaba gravemente dañada desde el punto de vista financiero.

A partir de 1940, los dos socios trataron de sacar a flote a la compañía, pero su situación financiera era extremadamente grave. Se tomaron sobre todo dos tipos de medidas. De un lado, se aplicaron importantes descuentos comerciales para tratar de reducir el *stock* de maderas en almacén. Estos descuentos permitieron reducir el almacenaje pero impidieron que los ingresos por venta de este producto se incrementaran lo suficiente como para recuperar el equilibrio financiero de la sociedad. De otro lado, se realizó un importante esfuerzo por renovar tecnológicamente la fábrica. Se sustituyeron las sierras y afiladoras más deterioradas y se adquirieron nuevos motores y sierras mecánicas. Además contuvieron los gastos generales a la vez que se reducía la cuenta de salarios. Este último aspecto permite deducir que posiblemente durante estos años disminuyó el personal que trabajaba en las instalaciones.

Gráfico 3
Composición interna del pasivo de la empresa Hijos de E. Cervigón Carreras, 1939-1945
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 777, 783, y 786.

[52] Por escritura de 9 de diciembre de 1940. RMC, libro 22, hoja 640, inscripción 6ª, fol. 132.

Pero la empresa tenía que poner en marcha un desesperado plan de choque en plena posguerra, donde los recortes de energía eléctrica y las consecuencias de la autarquía dificultaban los procesos de producción de las industrias. El sometimiento a los cupos de importación de madera y las dificultades para obtener divisas provocaron una importante caída de las existencias de maderas extranjeras de elevada calidad. Esta situación obligó a utilizar madera autóctona, es decir, básicamente, pino rojo.

De forma paralela, el cierre de las importaciones y la elevada demanda de madera para la renovación del material ferroviario y la construcción en la posguerra civil impulsaron la proliferación de múltiples aserraderos de pequeña dimensión en la región.[53] Al calor de una coyuntura donde los precios de un recurso limitado como la madera eran muy elevados, los nuevos productores buscaban los beneficios rápidos. Las modestas repoblaciones llevadas a cabo en los años cuarenta y cincuenta debieron aumentar la oferta de madera a medio plazo, pero la entrada en el sector de nuevos demandantes como las fábricas de celulosa mantuvieron elevados los precios durante un largo periodo de tiempo.[54]



Anuncio publicitario de Hijos de Emilio Cervigón Carreras, c. 1940.
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

[53] Nadal y Carmona (2005), p. 318-320. Estos autores señalan que, antes de la Guerra civil, la mayor parte de las maderas utilizadas para las traviesas del ferrocarril y el sector de la construcción se importaban. En la época autárquica estas maderas fueron sustituidas por producto nacional.
[54] Nadal y Carmona (2005), pp. 318-320.

El encarecimiento de la materia prima y la escasez de importaciones de mayor calidad dificultaban las posibilidades de producción de fábricas como las de Cervigón. En consecuencia, algunas de sus líneas de producción, como la de muebles de lujo, sufrieron continuas paralizaciones. De otro lado, el empeoramiento de los niveles de subsistencia de la mayoría de la población, sometida al racionamiento, y la especulación, no impulsaban la recuperación de la demanda. En este contexto, y a pesar de sus esfuerzos, los socios no fueron capaces de reducir el nivel de endeudamiento de la empresa que a mediados de los años 40 sobrepasaba el 80% de su activo.

Cuadro VII
Balance de Hijos de Eduardo Cervigón Carreras en la posguerra civil, 1940 -1945
(en pesetas corrientes)

Activo	*1940*	*1941*	*1942*	*1943*	*1944*	*1945*
Cajas y bancos	224.678,90	14.742,65	11.093,00	17.676,49	54.417,53	24.255,11
Existencias en almacén	790.490,56	647.923,58	543.766,60	528.971,14	317.125,29	432.473,34
Herramientas y utensilios	14.570,11	25.126,06	20.771,36	22.547,99	33.032,03	39.668,83
Maquinaria e instalación	767.271,90	1.494.123,72	1.485.630,91	1.330.332,98	2.517.727,19	2.404.633,52
Deudores varios	478.752,12	486.299,08	1.021.794,23	936.618,86	1.083.329,65	1.439.531,42
Edificios y solares	389.791,68	622.276,63	622.276,63	622.276,63	583.261,86	548.098,86
Efectos a cobrar	231,35	3.697,35	6.867,35	5.917,35	10.517,35	11.122,35
Total activo	2.665.786,62	3.294.189,07	3.712.200,08	3.464.341,44	4.599.410,90	4.899.783,43
Pasivo	*1940*	*1941*	*1942*	*1943*	*1944*	*1945*
Acreedores varios	2.046.082,08	2.691.708,49	3.116.421,44	2.882.615,68	4.003.606,68	4.289.560,70
Capital	501.000,00	501.000,00	501.000,00	501.000,00	501.000,00	501.000,00
P y G	118.704,54	101.480,58	94.778,64	80.725,76	94.804,22	109.222,73
Total pasivo	2.665.786,62	3.294.189,07	3.712.200,08	3.464.341,44	4.599.410,90	4.899.783,43

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 777, 783, y 786.

Cuadro VIII
Cuenta de resultados de Hijos de Eduardo Cervigón Carreras en la posguerra civil, 1940-1945
(en pesetas corrientes)

Haber	*1940*	*1941*	*1942*	*1943*	*1944*	*1945*
Maderas	470.857,58	511.738,40	309.896,66	325.377,87	299.585,73	307.532,31
Tableros y chapas				39.459,83	45.224,51	81.865,83
Materiales de construcción				14.667,60	13.613,35	23.385,40
Muebles					31.110,91	47.310,58
Camión			7.171,37	1.774,55	1.475,60	
Carpintería			127.657,10	67.690,72	88.893,89	118.931,87
Total haber	470.857,58	511.738,40	444.725,13	448.970,57	479.903,99	579.025,99
Debe	*1940*	*1941*	*1942*	*1943*	*1944*	*1945*
Amortizaciones	120.456,19	182.568,89	49.575,82	38.497,42	157.262,60	109.176,18
Descuentos	78.075,55	97.060,46	154.783,39	127.000,00	58.735,18	125.989,52

Efectos escritorio	13.068,65	13.151,70	14.892,09	15.869,90	22.451,51	37.613,98
Gastos generales	39.652,58	28.384,47	44.745,51	46.526,96	48.645,12	56.594,48
Herramientas y Utensilios	16.215,34	6.851,18	15.756,33	13.469,32	11.580,97	24.619,46
Maquinaria e Instalaciones	11.323,81	14.866,86	16.061,06	67.696,19	35.347,75	32.634,72
Jornales	56.666,64	52.058,11	40.679,57	41.696,72	30.642,09	40.979,98
Seguros y subsidios	16.622,43	15.104,15	12.804,71	15.014,96	18.120,82	35.406,15
Otros	71,85	212,00	648,01	2.473,14	2.313,73	6.788,79
P y G (beneficios)	118.704,54	101.480,58	94.778,64	80.725,96	94.804,22	109.222,73
Total debe	470.857,58	511.738,40	444.725,13	448.970,57	479.903,99	579.025,99

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 777, 783, y 786.

Finalmente, en 1947, los hermanos Ricardo y Emilio Cervigón decidieron liquidar la empresa. En este año se realizó un balance de liquidación que arrojó un activo y un pasivo de 1,66 millones de pesetas.[55] Las mercaderías existentes en almacén y parte de la maquinaria y utensilios se vendieron para hacer frente a las deudas pendientes. Con el activo restante, se hicieron dos lotes que fueron sorteados entre los dos socios de la compañía. Observando la composición interna de estos lotes, es posible concluir que la riqueza de la sociedad en el momento de la liquidación descansaba básicamente en el valor de sus inmuebles, situados en pleno centro de la ciudad herculina.

Cuadro IX **Liquidación de Hijos de Eduardo Cervigón Carreras (1947)** **(en pesetas corrientes)**	
A Ricardo Cervigón Guerra	*Importe*
Pasivo	739.644,56
Resto del activo que se le adjudica en pago de su haber liquido que se paga:	308.973
- Casa número 10 de la calle del Socorro	150.973,81
- Casa número 14 de la calle del Socorro	50.000
- Casa número 16 de la calle del Socorro	50.000
- Casa número 22 de la calle del Socorro con servidumbre afectada	58.000
A Emilio Cervigón Guerra	*Importe*
Pasivo	301.130,88
Resto del activo que se adjudica en pago de su haber liquido que se paga:	308.973,80
- Casa número 18 de la calle del Socorro con servidumbre afectada	58.000
- Casa número 24 y 26 de la calle del Socorro	120.000
- Terreno contiguo a la trasera de las casas número 14, 16, 18, 20, 22, 24 y 26, c/ Juan Canalejo	126.000
- Finca en San Martín de Jubia, Naron	4.973,80
Fuente: RMC, libro 22, hoja 640, fol. 132, y libro 61, hoja 640, inscripción 7ª, fol. 195.	

[55] El pasivo sumaba 1.040.775,44 pesetas al que se agregaron las 501.000 Pesetas de capital social. Pero fue necesario añadir 116.947,61 pesetas para igualar al activo. Por escritura de 22 de abril de 1949. RMC, libro 22, hoja 640, fol. 132, y libro 61, hoja 640, inscripción 7, fol. 195.

Los últimos años de la fábrica de maderas Cervigón (1945-1971)

La liquidación de la sociedad fue probablemente una maniobra jurídica para intentar solucionar la delicada situación financiera de la compañía. Pocos meses después de su disolución, el 1 de enero de 1948, Emilio Cervigón Carreras ponía en funcionamiento una empresa individual con un modesto capital de poco más de 300 mil pesetas, equivalente al valor de los bienes inmuebles que le había sido asignado en la liquidación social. Esta era la base de su activo social, acompañada tan solo de un par de créditos pendientes de cobro, un turismo de marca Citroën y unas piezas sueltas de maquinaria "que casi podían ser consideradas como chatarra".[56]

Cuadro X
Inventarios iniciales de las nuevas empresas individuales de los hermanos Cervigón (en pesetas corrientes)

Emilio Cervigón Guerra		*Ricardo Cervigón Guerra*	
Activo (1 de enero de 1948)		*Activo (30 de junio de 1949)*	
Turismo Citroen	15.000,00	Caja	22.088,63
Maquinaria (piezas sueltas)	5.480,68	Bancos y cajas, c/c	5.933,08
Edificios y solares en el alto del Castaño (Ferrol)	308.973,80	Mercaderías	1.326.767,50
Deudores*	280.650,20	Maquinaria y herramientas	35.991,66
		Camión	40.000,00
		Sucursal de Madrid	1.860.850,00
		Edificios fabrica e instalación comercial	308.973,81
		Casa tienda	20.932,87
		Efectos de escritorio	16.800,00
		Efectos a cobrar	2.968,50
		Deudores varios	121.148,54
		Fianzas y depósitos	15.671,03
		Resultado ejercicio 1955	
Total activo	610.104,68	Total activo	3.778.125,62
Pasivo		*Pasivo*	
Capital liquido	308.973,80	Capital líquido	968.071,46
Acreedores varios, créditos pendientes de pago (bancos)	301.130,88	Bancos	2.775.090,41
		Acreedores varios	34.963,75
		Usos y consumos	
Total pasivo	610.104,68	Total pasivo	3.778.125,62

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 1749, 1750, 1775 y 1776.

*Créditos pendientes de cobrar de clientes de las antiguas sucursales de León y Madrid.

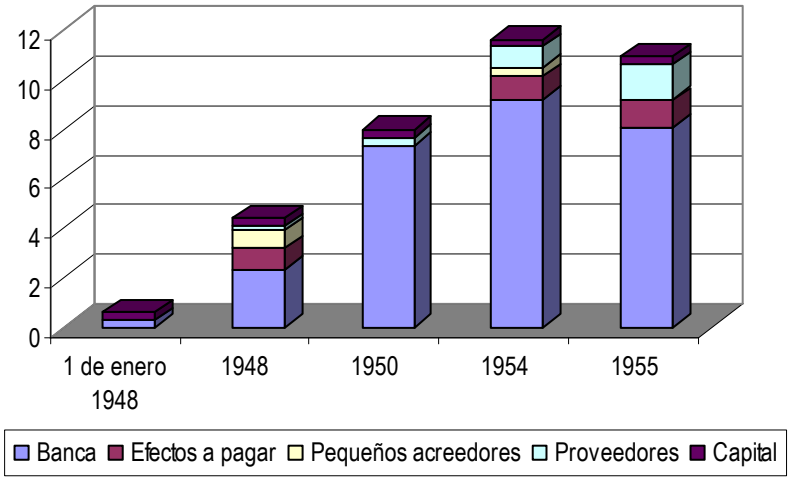
[56] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 1749, 1750, 1775 y 1776.

Con un activo tan pequeño, compuesto casi exclusivamente por bienes inmuebles y sin apenas liquidez, tuvo que pedir un préstamo a la banca para adquirir materias primas y maquinaria y así poder reiniciar su actividad. Comenzó por un pequeño crédito de 300 mil pesetas, pero casi de inmediato se vio obligado a elevarlo hasta los 2,34 millones. Además, hubo de recurrir a la ayuda coyuntural de algunos miembros de la familia, como sus hermanos Ricardo, Antonio o Pilar, que le prestaron pequeñas cantidades de dinero en momentos de falta de liquidez. Este dinero le permitió adquirir materias primas, herramientas y maquinaria, y equipar una nueva oficina.

La actividad de la empresa se centró en la venta de maderas, tableros y chapas. Pero las dificultades existentes durante la autarquía para obtener licencias con las que poder importar maderas obligaban a utilizar básicamente pino del país en el proceso de producción. Esto limitaba las posibilidades de producción, así como también la calidad y variedad de servicios ofrecidos. En consecuencia, los beneficios no crecían a ritmo suficientemente elevado. Mientras tanto, la cuenta de deudores crecía, llegando a representar más de un 60% del activo en 1955.

Esta situación dificultaba el hacer frente a los pedidos de otros proveedores, así como también los efectos a pagar, por lo que las cuentas correspondientes a estas partidas crecieron en los años cincuenta. En consecuencia, los recursos propios apenas representaban un 4% frente a los recursos ajenos en 1955 (gráfico 4). Parece, por tanto, que la empresa mantenía los mismos problemas que su predecesora, ya que a mediados de los años cincuenta su grado de endeudamiento resultaba preocupante.

Gráfico 4
Fuentes de financiación de Emilio Cervigón Carreras, 1948-1955
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 1749 y 1775.

Por su parte, su hermano Ricardo siguió un recorrido similar, estableciendo su propia empresa de maderas que comenzó a funcionar unos meses más tarde, a mediados de 1949. La sociedad compartía local con la empresa de Emilio en calle del Socorro y contaba, además, con una sucursal en Madrid. La firma de Ricardo Cervigón comenzó su aventura empresarial con un importante crédito bancario de más de 2,7 millones de pesetas. Esta inyección de liquidez le permitía comenzar su actividad en una situación más favorable que la de Emilio.



Anuncio publicitario de la fábrica de maderas de Ricardo Cervigón, c. 1950.
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Así, al margen de su capital social, que era más de tres veces superior (968.071 pesetas), contaba con una mejor dotación de maquinaria y mayor cantidad de existencias en almacén. Siendo consciente de las dificultades por las que pasaba el sector maderero en la posguerra, caracterizado por un excesivo minifundismo y grandes dificultades para conseguir madera de calidad, diversificó su negocio. De esta forma, se

dedicó no sólo a vender tableros y chapas de madera sino también alfombras, telas, cueros, lámparas, materiales de construcción y muebles (cuadro XI).

Esta diversificación de la actividad empresarial fue posiblemente una de las claves de la prosperidad de la firma en los años cincuenta. Prueba de ello es que el capital social ascendía a más de 5 millones de pesetas en 1955, gracias a la acumulación de beneficios obtenidos.[57] Esta situación le permitió en ese año ampliar el crédito bancario para mejorar las instalaciones de la fábrica, y mejorar la dotación de maquinaria (gráfico 5). En definitiva, mientras la empresa de Emilio languidecía en el ocaso de los años cincuenta, la compañía de Ricardo ampliaba sus perspectivas de negocio.

Cuadro XI
Valor de las mercaderías en almacén de Ricardo Cervigón Guerra (1949)
(en pesetas corrientes)

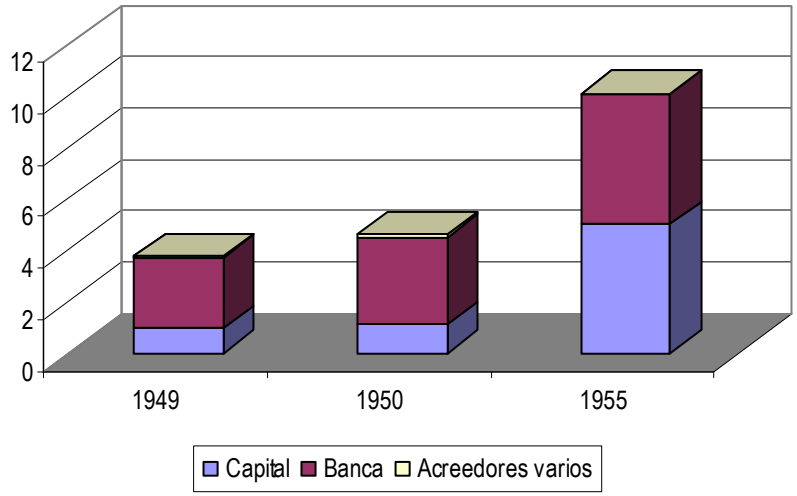
Maderas	358.068
Alfombras, telas y cueros	198.500
Carpintería	59.000
Lámparas	1.200
Materiales de construcción	20.000
Muebles	440.000
Tableros y chapas	250.000
Total	1.326.768

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 1750 y 1776.

En los años sesenta las condiciones de demanda de madera cambiaron gracias a la apertura de la economía española al exterior.[58] Durante esta década llegaron de nuevo al mercado español las maderas de construcción extranjeras, mejores y más baratas, reduciendo el campo del pino gallego al encofrado de la industria de la construcción y a los embalajes, pues para la carpintería de taller dejó de ser interesante por su poca duración. Por otro lado, durante estos años la madera fue perdiendo el sector de los embalajes debido a la expansión de nuevos materiales como el cartón o el plástico. En último lugar, la demanda de traviesas tampoco pasaba por sus mejores momentos debido a la paralización de la construcción ferroviaria. Como consecuencia de todos estos cambios, la presión de la demanda sobre la madera autóctona se redujo a la vez que tuvo lugar un enorme abandono de la actividad.

Gráfico 5
Fuentes de financiación de Ricardo Cervigón Guerra , 1949-1955
(en millones de pesetas corrientes)

[57] En 1954 obtuvo un beneficio de 17.759,02 pesetas; en 1955 de 24.459,48 pesetas y en 1956 fue de 75.237,80 pesetas ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 1750 y 1776.
[58] Siguiendo el argumento de Nadal y Carmona (2005), pp. 318-320.



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 1750 y 1776.

Dentro de este contexto, un incendio destruyó completamente la fábrica de muebles de la familia Cervigón situada en el Orzán en 1971.[59] La inmensa parcela que ocupaba el establecimiento, estratégicamente situado a pie de playa y en pleno centro de la ciudad, se transformó en solares donde se construyeron un buen número de edificios. La fábrica de maderas Cervigón se convirtió definitivamente en parte de la historia empresarial de la ciudad herculina.

[59] La Voz de Galicia, 16/10/2005.

El *holding* Núñez de Betanzos, 1840-1975*

Los antecedentes: la emigración a América (1840-1869)

El origen de esta saga familiar procede del matrimonio entre Agustín Núñez Varela (1790-1869), un hidalgo que ejercía el cargo de oficial de rentas e hipotecas de Betanzos, y Andrea Taboada Onofre (1795-1869), nieta del marqués de Armentín. Agustín Núñez Varela debía disfrutar de una desahogada situación económica y una buena posición política a principios del siglo XIX, dado que ocupó puestos de relevancia en la corporación municipal de Betanzos durante el Trienio Liberal. Se da la circunstancia de que Agustín Núñez era la máxima autoridad de la alcaldía de la ciudad, cuando la entrada del Duque de Angulema el 14 de julio de 1823 puso punto y final al Trienio.[1]

A pesar de su posición social, durante esa época el matrimonio vivía en el popular barrio de la Fonte de Unta, "calle de sobre las Huertas 19", donde habitaban mayoritariamente familias campesinas.[2] Allí nacieron más de una docena de sus hijos, que se abrieron paso en el terreno profesional, haciendo gala de un notable espíritu emprendedor (gráfico 1). El mayor, Agustín, se convirtió en escribano de juzgado en Betanzos. Marcial montó una tienda de composición de relojes en la ciudad.[3] Mientras

* Nuestro agradecimiento a D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro, cronista oficial de Betanzos y Miño, quien puso a nuestra disposición la documentación de su archivo privado así como también sus conocimientos y recuerdos. Esta información y largas horas de conversación han enriquecido notablemente este capítulo. Agradecemos también la información y las facilidades que D. Alfredo Erias Martínez nos proporcionó en nuestra visita al Archivo Municipal de Betanzos.

[1] Erias Martínez (2000), p. 327. Agustín Núñez Taboada volvió a ser alcalde accidental entre 1845-1847.

[2] Erias Martínez (2000), p. 327.

[3] AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1868-1869.

tanto, otros cinco de los hijos varones, José, Eladio, Pastor, Tomás, y Antonio Núñez Taboada, se embarcaron hacia América en las décadas centrales del siglo XIX en busca del sueño americano.





Agustín Núñez Varela y Andrea Taboada Onofre. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

En este periodo de la historia naval denominado *Marina romántica* en el que la emigración hacia América se realizaba, como en el resto de Europa, en buques de vela, cruzar el Atlántico se convertía en una verdadera aventura.[4] Los viajes en estas pequeñas embarcaciones de madera, altamente inseguras frente a los embates de la mar, podían durar de 16 a 100 días. La incertidumbre sobre la duración del viaje era muy peligrosa, ya que los barcos contaban con reducidas despensas y notables incomodidades. A mediados del siglo XIX el precio del pasaje hacia ultramar en tercera clase rondaba las 200 pesetas, una cantidad que representaba una pequeña fortuna para la mayor parte de las economías domésticas.

Bajo estas condiciones se hicieron a la mar los hermanos Núñez. En particular, José, el de mayor edad, fue el primero en tomar un bergantín en el puerto de Ferrol a finales de febrero de 1841. Tras dos meses de duro viaje el barco atracó en el puerto de Montevideo. Más tarde, Antonio salió a la vela desde Cádiz el 26 de enero de 1848 en

[4] Sobre estos aspectos, véase Vázquez (1999), pp. 610-612.

un bergantín inglés llamado *León*, siguiendo los pasos de su hermano mayor. El tercero en dar el salto hacia ultramar fue Pastor, quien embarcó en un bergantín ferrolano el 14 de febrero de 1849. Los tres hermanos formaron la sociedad Núñez y Hermanos, que regentaba varios establecimientos de telas, géneros de punto y alfombras en el centro de Montevideo.[5] La buena marcha de los negocios les permitió adquirir también algunos inmuebles en esa capital. Atraídos seguramente por la prosperidad de sus hermanos, en 1853, Eladio y Tomás, con apenas 18 y 15 años respectivamente, decidieron cruzar también el charco para trabajar en los negocios familiares. Ambos embarcaron en un bergantín desde el puerto de Ferrol el 2 de febrero de 1853.



Árboles familiares de los Núñez en el siglo XIX. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Durante casi dos décadas los hermanos Núñez construyeron un verdadero patrimonio empresarial en ultramar a la vez que formaban sus familias y ampliaban el árbol familiar. Allí también falleció sin descendencia en 1854 el pionero de esta aventura emigratoria, José Núñez Taboada. Pero cuando los hermanos mayores rozaban su plena madurez decidieron preparar el viaje de regreso. Retornar a su villa natal era una apuesta muy arriesgada, ya que había que liquidar los negocios uruguayos y

[5] Los negocios estaban situados en las calles Buenos Aires y Misiones de Montevideo. Documentación del Archivo Particular de José Núñez-Varela Lendoiro.

empezar de cero en una tierra que habían abandonado muchos años atrás. Por consenso familiar decidieron acometer juntos esta nueva aventura.

Pero previamente, en 1865, Antonio Núñez Taboada, quien se había convertido en el patriarca de la familia allende el mar tras la muerte de José, llegó vía Lisboa en un paquebote francés para visitar a sus padres en Betanzos.[6] Fue una visita corta, que apenas duró un mes. Es muy probable que el viaje tuviera una doble intención. Por un lado, visitar a sus padres de avanzada edad. Por otro lado, preparar el terreno para el retorno del clan familiar. Efectivamente, en diciembre de ese mismo año Antonio Núñez regresó de nuevo a Betanzos en compañía de sus tres hermanos supervivientes, Pastor, Eladio y Tomás, con los sobrinos y las esposas de estos últimos, Carolina y Teresa.[7] Era un pasaje sin retorno en el que dejaban atrás su vida de indianos.

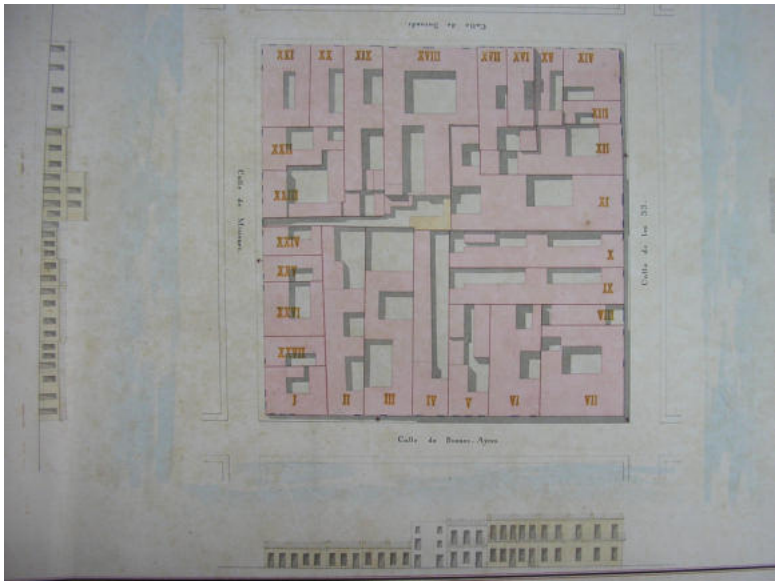


Antonio Núñez Taboada alcalde de la ciudad de Betanzos c.1880.
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Sólo regresaron a Montevideo para liquidar los establecimientos mercantiles y vender las propiedades inmobiliarias. Como consecuencia, a finales de los años sesenta el capítulo de la aventura americana, donde se habían abierto camino en los negocios y habían formado sus respectivas familias, quedó definitivamente cerrado. En este último viaje Antonio trajo consigo a su esposa Enriqueta, sus hijos, y su suegra Francisca

[6] Documentación del Archivo Particular de José Núñez-Varela Lendoiro.
[7] Pastor Núñez se casó el 13 de junio de 1859 en el Pueblo del Carmelo en el estado oriental de la República (Uruguay) con Carolina Saturnina. Carolina era hija de Juan Ford, inglés, y Juana Acosta, cordobesa. Por otro lado, Tomás Núñez se casó también en el Carmelo en 21 de abril de 1858 con Teresa Cordero Castaños, hija de Antonio Cordero y Damasia Castaños, ambos orientales.

Duarte Piroto.[8] Tras más de dos décadas de prosperidad mercantil por tierras uruguayas, los hermanos decidieron comenzar de nuevo en su tierra natal.



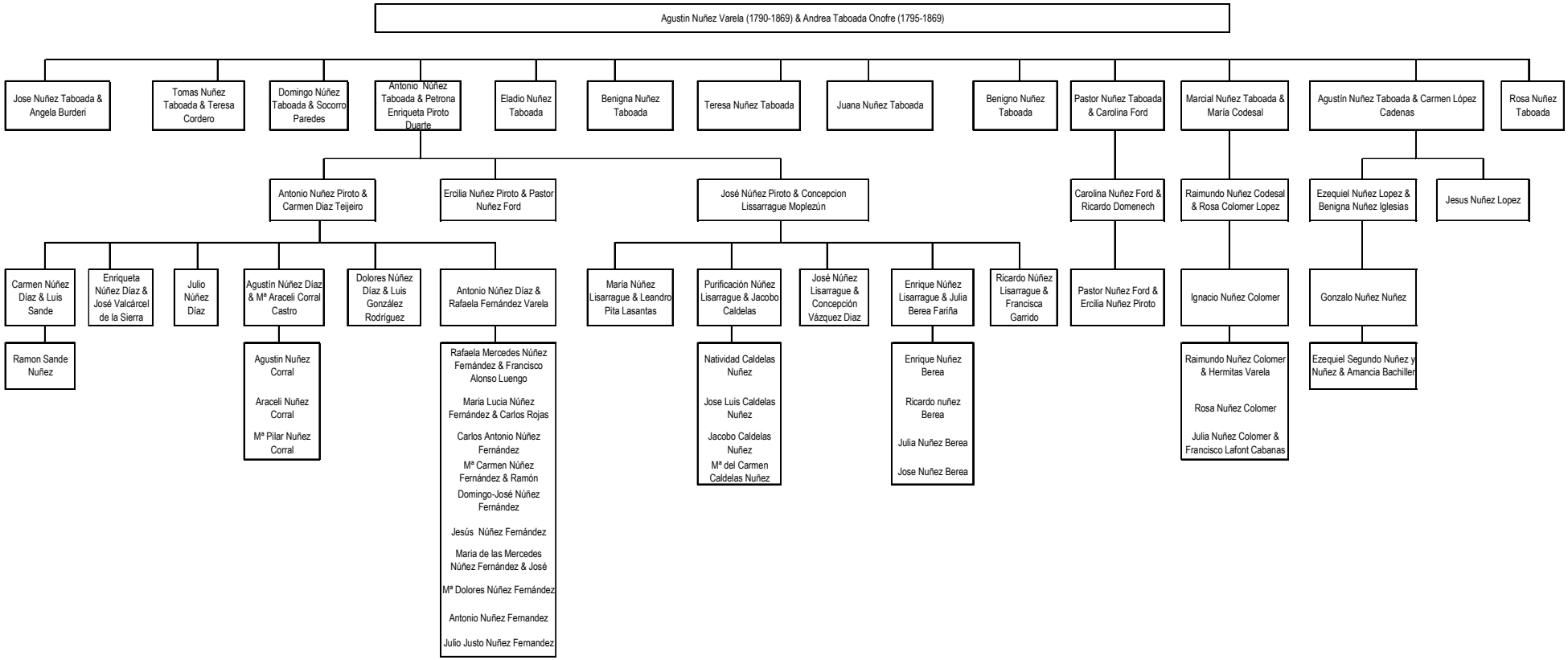
Plano de los establecimientos mercantiles de Núñez y Hermanos en Montevideo.
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).



Panorámica del muelle de la Ribera de Betanzos c. 1860. El Eco de Galicia (1860)

[8] Antonio Núñez se casó en Montevideo con Petrona Enriqueta Piroto, de origen argentino, el 29 de mayo de 1858. Petrona era hija de Francisca Duarte de Piroto que acompañó a su hija en el retorno a Betanzos.

Gráfico 1
El árbol de la familia Núñez



Fuente: Véase texto.

El capital indiano y el comienzo de los negocios en Betanzos (1870-1900)

Una vez instalados con sus respectivas familias en Betanzos, los hermanos Núñez Taboada decidieron en una reunión familiar instalar casa comercial en la ciudad. El capital indiano acumulado en sus negocios uruguayos permitió en buena medida financiar un verdadero *holding* familiar. Comenzaron en la década de 1870 con la venta al por mayor y al por menor de cereales y tejidos de lana, seda y algodón.[9] Más tarde, ampliaron sus actividades a los negocios de ferretería y mercería.[10]

El broche de oro de esta etapa inicial lo puso la instalación de una fábrica de chocolate movida por motor de petróleo a mediados de los años noventa.[11] A este respecto, no cabe duda que la idea de establecer una fábrica de chocolates estuvo seguramente muy relacionada con el pasado uruguayo de la familia Núñez. Como es sabido, el chocolate es un producto colonial cuyo consumo se extendió con rapidez en este lado del Atlántico. Tradicionalmente, el chocolate se elaboraba mediante la técnica conocida como "a la piedra" o "a brazo", un procedimiento muy similar al utilizado en las culturas precolombinas. Se tostaba el cacao en tostadoras sobre fuego de leña durante un tiempo; después las mujeres se encargaban de descascarillarlo a mano sobre artesas de madera; posteriormente, se molturaba o refinaba utilizando piedras de granito calientes en las que se molía y se derretía a mano utilizando un rodillo. La mezcla conseguida se combinaba con harina y azúcar y se introducía en moldes de madera o metal donde enfriaba.



Fábrica de chocolate de la familia Núñez en Betanzos en el siglo XIX.
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

[9] AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1872-1873, sig. 1743.
[10] AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1877-1894, sig. 1743 y 1745.
[11] AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1894-1895, sig. 1745.



Caja de lata de los chocolates Hijos de A Núñez de Betanzos y envoltorio comercial de los chocolates Hijos de A Núñez de Betanzos. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

En el siglo XIX se impulsó el proceso de mecanización de esta industria, introduciendo molinos eléctricos y prensas hidráulicas. El proceso de producción de la fábrica de chocolates Núñez disponía de ciertos avances tecnológicos, con maquinaria que había sido importada en su mayor parte de Francia. Se cuidaba con detalle no sólo la calidad del producto final sino también su presentación en el mercado, con unos envoltorios y cajas de latón de colores atractivos. Estos chocolates se vendían en el mercado peninsular y también se enviaban a América. Sólo en el año 1893 se exportaron desde España más de 425 mil kilogramos de chocolate para Cuba, Puerto Rico, y Repúblicas de Argentina y Uruguay.[12]

Durante las décadas finales del siglo XIX los Núñez combinaron las actividades comerciales y fabriles con el negocio bancario. Efectivamente, esta casa comercial formaba parte del nutrido grupo de comerciantes banqueros que actuaron en España en el siglo XIX. El origen de estas casas de banca estuvo vinculado al comercio de mercancías, del que fueron surgiendo espontáneamente requerimientos del propio negocio.[13] Por tanto, la intensificación de la actividad comercial puso las bases para la posterior dedicación bancaria. La organización, redes de contacto y solvencia que estos banqueros particulares disponían para el desarrollo de sus negocios comerciales fueron una garantía de éxito para su actividad bancaria. Las principales operaciones que estas casas realizaban fueron el giro, la negociación de efectos, el descuento, los créditos a corto plazo y la mediación en operaciones de valores. Su ámbito de operaciones se

[12] Consejo de Industria (1930), Apuntes para el momento de la economía española, p. 406.
[13] Siguiendo el argumento de García López (1987), p. 249 y ss.

limitaba al mercado local y, como mucho, en ocasiones llegaba al regional. Muy pocas eran las casas de banca que tenían sucursales en otras plazas gallegas.[14]

El espíritu emprendedor y la amplia perspectiva mercantil de esta familia les llevaron a poner en práctica otras muchas iniciativas empresariales. Así, en el último cuarto del siglo XIX, la rama procedente de Marcial Núñez Taboada instaló también varios establecimientos comerciales en Betanzos. De un lado, la *Ferretería El caballo*, donde se vendía una amplia gama de artículos: quincalla, encajes, librería, paquetería, sellos para colecciones, objetos de escritorio, máquinas de coser imitación Singer, paraguas, relojes, calzado... Este establecimiento, situado en la calle Sánchez Bregua, todavía mantiene sus puertas abiertas al público. El negocio jugó un papel muy importante a la hora de introducir todo tipo de utensilios, aperos y maquinaria agrícola en la comarca brigantina. De otro lado, regentaban en la misma calle un bazar especializado en sellos de goma de *escoubes*, utilizados tanto para marcar ropa como papel, madera o cuero. En consecuencia, eran muy utilizados por las casas de comercio para elaborar sus facturas y correspondencia.



Imagen actual de la Ferretería El Caballo de Betanzos.

Sin embargo, el 27 de septiembre de 1891 un grave incendio dejó reducido a escombros y cenizas el bazar que regentaba Raimundo Núñez Codesal en la calle Sánchez Bregua. A la gravedad del suceso se añadieron los escasos medios con los que contaba el ayuntamiento para hacer frente a este tipo de catástrofes. Para evitar que el incendio se propagase por los edificios colindantes, los Etchevarria pusieron a disposición de las autoridades las bombas de agua procedentes de su fábrica de curtidos *La Magdalena* con las que se consiguieron extinguir las llamas.[15] Las consecuencias

[14] Véase Lindoso (1999), p. 108.
[15] Véase capítulo correspondiente a la banca Etchevarría.

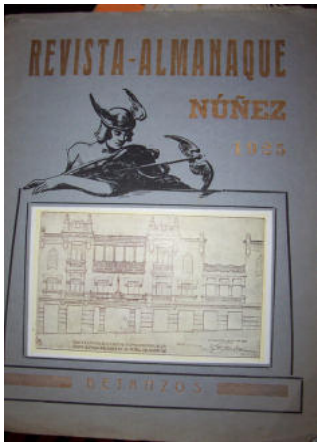
económicas de este suceso fueron muy graves, ya que el seguro se desentendió de sus responsabilidades y no cubrió las pérdidas.[16]



Anuncio publicitario del Bazar de Raimundo Núñez c.1880.
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Esta época de gran prosperidad en los negocios fue acompañada de una intensa vida política y cultural en el ámbito local. Los Núñez estuvieron siempre muy relacionados con la política municipal, ostentando algunos de sus miembros diversos cargos en la alcaldía de Betanzos.[17] Otros se implicaron en proyectos de carácter cultural. Por ejemplo, Ezequiel Núñez era colaborador habitual del diario local *El Mendo* y Antonio Núñez Díaz dirigió la revista *El Eco de la Infancia*. Más adelante, en la década de 1920, este último crearía la *Revista Núñez*, que con periodicidad anual recopilaba las principales noticias sociales y culturales de la comarca. Durante estos años publicó también otras obras como Noticias acerca del Apóstol Santiago y la basílica compostelana (1920) o la Guía turística de Betanzos (1929).





Portadas de la Revista Núñez 1925 y 1933. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

[16] AMB, 1892, Actas, caja 33. Documentación del Archivo Particular de José Núñez-Varela Lendoiro.
[17] Ezequiel Núñez López fue alcalde de Betanzos entre 1869-1873 y entre 1875-1879. Antonio Núñez Piroto ejerció de alcalde entre el 3 de diciembre de 1894 y el 1 de julio de 1895. Pero otros miembros de la familia como Raimundo Núñez Codesal desempeñaron también cargos de concejal en las últimas décadas del siglo XIX.

La ampliación de los negocios a través de sociedades de carácter familiar

Al despertar el siglo XX, la segunda generación había tomado plenamente las riendas de los negocios familiares, tras el fallecimiento de la mayor parte de los hermanos Núñez Taboada.[18] Esta savia nueva era consciente de que resultaba imprescindible adaptarse a las incipientes necesidades de la economía e impulsaron un cambio de rumbo en los negocios. No cabe duda que los Núñez tuvieron buen olfato para orientar sus intereses empresariales hacia sectores emergentes y con buenas perspectivas de futuro. A este respecto viajaban con frecuencia a París y a otras capitales europeas no solo para adquirir las últimas tendencias de moda sino también para permanecer informados de los avances tecnológicos y conocer de primera mano los nuevos productos empresariales.





Anuncios publicitarios de Hijos de A Núñez e Industrias Núñez c.1905.
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

La nueva estrategia familiar caminó en dos direcciones. De un lado, consolidaron las actividades tradicionales que venían desarrollando desde finales del siglo XIX a la vez que introducían una mayor diversificación en los negocios familiares. De otro lado, pusieron especial interés en tres tipos de actividades, donde concentraron buena mayor parte de sus esfuerzos e inversiones durante la nueva etapa: banca, electricidad y madera. Estos tres ámbitos fueron determinantes en el futuro de la casa comercial que vivió unos años dorados hasta la Guerra civil. Además, la mayor dimensión de los negocios y la consiguiente necesidad de acometer elevadas inversiones

[18] Los hermanos Domingo y Tomás Núñez Taboada murieron sin descendencia por lo que fueron los descendientes varones de sus hermanos Antonio, de apellidos Núñez Piroto; Marcial, de apellidos Núñez Codesal; y Agustín de apellidos Núñez López, los que toman las riendas de los negocios que había venido regentando la familia en la comarca de Betanzos durante el último tercio del siglo XIX. Por su parte, Pastor Núñez Ford (hijo de Pastor Núñez Taboada) ejercía como médico y Ezequiel y Valerio Núñez López (hijos de Agustín Núñez Taboada) eran abogados, por lo que ninguno de ellos participaron activamente en las empresas familiares.

impulsó la creación de nuevas sociedades mercantiles de mayor envergadura. Todas las empresas del grupo familiar mantenían una estrecha relación entre sí, si bien la estructura del grupo giraba básicamente en torno a dos pilares centrales: Hijos de A. Núñez (banca y comercio) e Industrias Núñez (industria).

Cuadro I
Relación empresarial entre las sociedades de la familia Núñez

Banca Núñez (1871)	*Núñez y Compañía* (1900)	*Sociedad de Maderas SL* (Pontedeume, 1929)
		Almacén de maderas
Hijos de A. Núñez SRC (1903)	*Industrias Núñez SL* (1930)	
Almacén de Muebles	Molinería y almacenes	
Almacén de Tejidos	Fabrica de electricidad	*Industrias de Maderas SL* (Betanzos, 1929)
Casa de Banca	Venta de material eléctrico	Almacén de maderas
Fábrica de chocolates	Instaladores de luz eléctrica	Taller de carpintería (desde 1939)
Fábrica de artículos de viaje	Alquiler de contadores	Serrerías mecánicas (desde 1939)
Fábrica de jergones metálicos	Vendedores de gasolina	
Habilitados de clases pasivas	Serrería mecánica (hasta 1939)	
	Almacenistas de maderas y taller de carpintería (hasta 1939)	

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 687, 690, 702, 774, 779, 784, 785, 1786, y 1790.

Hijos de A. Núñez SRC (1903-1975)

Después de recoger el testigo familiar, los hermanos Antonio y José Núñez Piroto, ambos propietarios y comerciantes de Betanzos y descendientes de Antonio Núñez Taboada, establecieron en 1903 una compañía mercantil regular colectiva bajo la razón social de Hijos de A. Núñez.[19] Su objeto social era muy amplio, pues se dedicaban "a la compra y venta de paños y otros géneros nacionales y extranjeros, al igual que al establecimiento de la industria de fabricación de chocolates y cualquier otra que crean conveniente".[20]

[19] En realidad, esta firma había sido creada en 1871 por los hermanos Núñez Taboada pero hasta principios del siglo XX no se inscribió en el Registro Mercantil. En este momento ya estaban al frente del negocio los miembros de la segunda generación. Por escritura de 29 de mayo de 1903. RMC, libro 13, hoja 303, inscripción 1ª, fol. 124.
[20] Por escritura de 29 de mayo de 1903. RMC, libro 13, hoja 303, inscripción 1ª, fol. 124.

En realidad, Hijos de A. Núñez se convirtió durante las décadas anteriores a la Guerra civil en un verdadero *holding* de negocios fabriles y comerciales de objetos sociales muy diversos. Sus actividades iban desde el comercio de coloniales, muebles, alfombras, loza y mercería hasta la fabricación de chocolate, jergones metálicos y las actividades bancarias (cuadro II).[21]

Cuadro II
Grupo financiero e industrial Hijos de A Núñez SRC (1903-1935)

Almacenes de muebles y varios	*Almacenes de Tejidos y Hogar*	*Casa de Banca*
Camas de hierro y madera, cunas, mesas, centros, sillas, lavabos, espejos, cuadros y toda clase de muebles. Hules, yutes, alfombras y tapetes. Gran surtido en artículos de viaje y objetos para regalo. Perfumería Nacional y Extranjera.	Tejidos, Camisería fina, Botonaduras y bisutería, Mercería, Paquetería, Quincalla, Muebles, Loza, Cristal, Alfombras, Artículos para viaje, casa y regalo.	Compraventa de toda clase de valores. Cartas de crédito sobre todos los países. Cobro de cupones. Compra y venta de billetes y monedas extranjeras. Giros, ordenes telegráficas, cobros y descuentos de letras sobre cualquier plaza de España y del extranjero
*Fábrica de Jergones metálicos***	*Fábrica de artículos de viaje*	*Fábrica de chocolates**
Fábrica de distintas clases y dimensiones de jergones, garantizándose su excelente resultado por emplear en la fabricación lo mejores alambres americanos y maderas secas de buena calidad	Bajo la marca *Brigo*. Baúles de lujo. Especialidad en cajas de muestras. Caja para equipaje, tipo corriente, muy sólida. Puntos de venta de los baúles patentados en Orense, Santiago, Coruña, Ferrol, Madrid, Oviedo.	Bajo la marca de *Chocolates gallegos Núñez Piroto*. Producto Superior de Calidad.

Fuente: AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1903-1935.

* La fábrica de chocolate se cerró el 26 de septiembre de 1914. Este cierre podría estar relacionado con las dificultades que introdujo el estallido de la I Guerra mundial a la colocación de mercancías en ultramar y con la pérdida de las últimas colonias americanas en 1898 que redujeron la venta de este producto en aquel mercado. Pero no podemos confirmar este último aspecto. A lo mejor sólo fue una consecuencia de un cambio en la estrategia empresarial.

** Alrededor de 1930 existían en la provincia de A Coruña únicamente 3 fábricas con maquinaria accionada por motores dedicadas a la fabricación de somieres que empleaban a 32 personas y vendían la mayor parte de su producto en el mercado regional. Consejo de Industria (1930), Apuntes para el momento de la economía española en 1930.

En esta época estrenaron nueva sede familiar, la conocida Casa Núñez de Betanzos, situada en pleno centro histórico de la capital brigantina. El arquitecto Rafael González Villar se encargó de reconstruir en 1923 la vieja casa familiar. El proyecto dio lugar a un amplio edificio de varios pisos en el que se instalaron los grandes almacenes comerciales y también la corresponsalía del Banco de España. Mientras tanto, las plantas superiores del edificio fueron destinadas para viviendas particulares de la familia. En las nuevas instalaciones las actividades comerciales formaban conjuntamente un verdadero centro comercial orientado hacia la moda, los perfumes, y

[21] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 683, 688, 690, 691, 779, 182, 783, 784, 786, 1787, y 1792.

el menaje del hogar. La mercería, situada en la Plaza de Hermanos García Naveira, completaba la oferta comercial de productos al por menor. De otro lado, la fábrica de artículos de viaje disfrutaba de la patente privilegiada, número 49400, concedida en 1910 por veinte años, sobre un "armazón de listas delgadas de madera, en forma propia, para mundos, baúles, maletas, cajas de viajante y otras".[22] Por último, las fábricas de jergones metálicos y chocolates, situadas en la parte de atrás de la casa familiar, completaban la estructura del grupo industrial.[23]



Casa Núñez de Betanzos c.1930. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Por su parte, la casa de banca, además de realizar las operaciones típicas de una entidad financiera de la época, actuaba como corresponsal del Banco de España en Betanzos.[24] Hay que tener en cuenta que la aprobación del Decreto Echegaray (1874) había establecido la desaparición de los bancos locales de emisión, una vez concedido el monopolio de emisión al Banco de España. En consecuencia, el panorama bancario cambió completamente en España. El Banco central se comprometió a instalar sucursales en las principales ciudades españolas para cubrir el vacío dejado por los

[22] Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Oficina Española de Patentes y Marcas, Archivo histórico.

[23] De forma esporádica también ejercieron como armadores, una actividad muy afín a sus intereses empresariales. No hay que olvidar que la buena marcha de sus establecimientos dependía en gran medida del abastecimiento de materias primas y toda clase de mercancías del exterior a través del transporte marítimo. Por otro lado, los mercados exteriores también absorbían una cuota importante de la producción familiar, desde las cajas de chocolates hasta los artículos de viaje. AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1928, sig. 1749.

[24] Ya aparecen en el listado de los corresponsales del Banco de España que publicó *El Economista* en 1903, nº 889, 6 de junio de 1903, pp. 600-601.

antiguos bancos de emisión.[25] La primera que se estableció en Galicia fue la de A Coruña en 1874. Más tarde llegarían la de Vigo (1885) y las de Lugo, Ourense, Pontevedra y Santiago en 1886. Lógicamente, los comerciantes banqueros tuvieron que adaptarse al nuevo contexto. Dado que en esta etapa inicial el Banco de España no podía extender su red de sucursales hasta las poblaciones de menor tamaño, los banqueros particulares se convirtieron en sus más estrechos colaboradores fuera de las grandes ciudades. De esta forma, muchos de ellos ejercieron el papel de corresponsales del Banco de España en los primeros años del siglo XX. Así ocurrió, entre otros, con la banca Núñez en Betanzos.

A pesar de las diversas actividades que abarcaba, el capital fundacional de Hijos de A. Núñez (1903) no era muy elevado. Ascendía a 50 mil pesetas, de las cuales Antonio aportaba 30 mil en paños y géneros a precio de factura y el resto José, también en paños y géneros a precio de factura. La duración de la compañía se estableció inicialmente en 5 años, pero este plazo podía ser renovado de forma automática por periodos quinquenales, salvo que alguno de los socios le hiciese saber al otro con 6 meses de anticipación su propósito de disolverla.[26] El reparto de las ganancias y las pérdidas que la compra de géneros y demás negocios comprendidos pudieran producir, se repartían en la proporción de 55% para Antonio y el 45% para José, salvo que variasen las aportaciones de capital.[27]



Interior del Bazar Núñez de Betanzos c.1920 (el 5º por la izquierda dentro del mostrador es Antonio Núñez Díaz). (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

[25] Facal (1985), p. 75.
[26] Por escritura de 29 de mayo de 1903. RMC, libro 13, hoja 303, inscripción 1ª, fol. 124.
[27] Por escritura de 29 de mayo de 1903. RMC, libro 13, hoja 303, inscripción 1ª, fol. 124.

Además, los socios establecieron la posibilidad de separar del acervo común las cantidades que considerasen necesarias para sus gastos particulares, siempre que éstas no excedieran las utilidades líquidas del negocio o no afectasen al capital social. En la escritura fundacional de esta sociedad se hacía constar también que el inicio de esta aventura no era un obstáculo para que los otorgantes pudieran dedicarse por cuenta propia "a otro género de negocios o especulaciones"[28], siempre que no desatendieran las exigencias de la administración de la compañía.

En 1912, cuando la sociedad contaba casi con una década de vida, entraron a formar parte del negocio familiar con carácter de socios activos los hijos de Antonio Núñez Piroto, Agustín y Antonio Núñez Díaz.[29] Cada uno de los dos nuevos socios aportó al capital social 10 mil pesetas. La tercera generación de la saga empezaba a adquirir responsabilidades en las actividades mercantiles familiares. Pero casi al mismo tiempo, el 1 de enero de 1913, José Núñez Piroto expresó su deseo de dedicar su capital (20 mil pesetas) y actividad a otro género de industrias, "y no pudiendo atender a todas al mismo tiempo decidió separase de la sociedad".[30] Por lo tanto, el capital de la sociedad se quedó en 50 mil pesetas aportado por Antonio (30 mil pesetas) y sus hijos (10 mil pesetas cada uno).[31]



Anuncio publicitario de la Fábrica de Géneros de Punto de José Núñez Piroto c.1920.
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

[28] Por escritura de 29 de mayo de 1903. RMC, libro 13, hoja 303, inscripción 1ª, fol. 124.
[29] Por escritura de 21 de enero de 1918. RMC, libro 13, hoja 303, inscripción 2ª, fol. 124.
[30] Retiró, por tanto, las 20 mil pesetas invertidas inicialmente, pues las utilidades líquidas del negocio las había ido recibiendo periódicamente en dividendos sucesivos. Por escritura de 21 de enero de 1918. RMC, libro 13, hoja 303, inscripción 2ª, fol. 124.
[31] Por escritura de 21 de enero de 1918. En la escritura se plantea la posibilidad de que entre a formar parte de la sociedad si le conviniere al cumplir los 23 años de edad el tercer hijo de Antonio, Julio, sin aportar capital, devengando un 20% de las utilidades que se deducirán del 40% asignado a Antonio padre. RMC, libro 13, hoja 303, inscripción 2ª, fol. 124.

José Núñez Piroto quedó de esta forma desvinculado de las actividades bancarias y estableció su propia *Fábrica de Géneros de Punto J. Núñez Piroto*, aprovechando la patente número 48468 que le habían concedido por 20 años en 1910 para la fabricación de "toallas privilegiadas".[32] En esta fábrica, situada en el Puente Nuevo, contaba con 15 máquinas tricotosas rectilíneas, 8 movidas con fuerza eléctrica y 7 movidas a mano.[33] Sus aventuras empresariales no quedaron ahí, porque a principios de los años veinte estableció también una fábrica de objetos de perfumería.[34] La fábrica se transformó posteriormente en un laboratorio de especialidades farmacéuticas alrededor de 1932.[35] De los ensayos del laboratorio nació un crecepelo denominado *Loción Núñez Piroto* que se anunciaba en los años treinta bajo el siguiente reclamo publicitario:

> «Cura radicalmente las enfermedades del cuero cabelludo entre las cuales figura la alopecia en discos, calvicie prematura, etc… Hace desaparecer la picazón y caspa inmediatamente. Evita completamente la caída del cabello dentro de los primeros ocho días y sale nuevo ya abundante con su uso diario. En todos los casos, empleándolo con arreglo a las instrucciones, los resultados son conocidos antes de terminar el primer frasco. De venta en perfumerías y peluquerías»

Mientras tanto, su hermano Antonio y sus sobrinos siguieron con las actividades empresariales agrupadas bajo la marca registrada Hijos A. Núñez. Pero en 1933 sucedió un acontecimiento inesperado, al fallecer prematuramente Antonio Núñez Díaz, que estaba llamado a ser, junto con su hermano Agustín, el futuro responsable de la firma. Este suceso modificó los planes de la dirección del negocio, pues desde esa fecha sus herederos, según lo previsto en la escritura de 21 de enero de 1918,[36] dejaron de formar parte de la sociedad. De acuerdo con dicha cláusula, la firma continuó trabajando con los socios supervivientes Antonio Núñez Piroto y Agustín Núñez Díaz.[37]

---

[32] Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Oficina Española de Patentes y Marcas, Archivo histórico.
[33] AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1913, sig. 1748.
[34] AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1916, sig. 1748.
[35] AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1932, sig. 1749.
[36] Según la cláusula 8ª de la escritura de 21 de enero de 1918 Dicha cláusula señalaba que: "al fallecer o incapacitarse uno de los socios continuara el otro con todos los negocios de la sociedad usando su titulo. Los herederos del socio que falleció percibirán la parte del capital social que les corresponda según el último balance en 5 plazos; uno al disolverse la sociedad, los restante al vencimiento de cada año, durante cuatro sucesivos. La cantidad pendiente de pago devengara el 5% de interés anual. Los representantes o herederos podrán optar por dejar en poder del otro socio si bien le pareciera la parte del capital del fallecido al interés anual del 6% con facultad de reintegrárselo en los plazos y forma que se dejen indicados". RMC, libro 13, hoja 303, inscripción 3ª, fol. 124.
[37] Por escritura otorgada en 23 de octubre de 1934. RMC, libro 37, hoja 303, inscripción 3ª, fol. 161v.

La viuda del socio fallecido, Rafaela Fernández Varela, en representación de sus 9 hijos[38] menores de edad, no emancipados y domiciliados con ella, optó por dejar en poder de la sociedad Hijos de A. Núñez las 120.450 pesetas que correspondían al capital y utilidades de su finado marido, según el balance de 31 de diciembre de 1932. A cambio, aceptó percibir por dicha suma el interés que los socios supervivientes, Antonio y Agustín, decidiesen al final de cada año y que nunca podría ser inferior al 10%.[39] En consecuencia, resultó que la sociedad mercantil regular colectiva Hijos de A. Núñez pasó a estar constituida solamente por Antonio Núñez Piroto y su hijo Agustín Núñez Díaz, conservando idéntica razón y objeto social. Únicamente, se vio alterada la proporción del reparto de las pérdidas y ganancias, que se hizo a partir de entonces en la proporción del 50% entre los dos socios.



Anuncios publicitarios de la loción capilar Núñez Piroto c.1925.
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Por esta época el patriarca familiar, Antonio Núñez Piroto, contaba ya con una edad muy avanzada por lo que Agustín se puso en solitario al frente de los amplios negocios que gestionaba la sociedad Hijos de A. Núñez. En vísperas de la Guerra civil Agustín Núñez Díaz, hombre de firmes convicciones religiosas, era una de las personas más poderosas de la ciudad de Betanzos.[40]

[38] Maria del Carmen, Carlos Antonio, Maria Luisa, Rafaela Mercedes, Julio Justo, Maria de los Dolores, Domingo-José, Jesús y Maria de las Mercedes Núñez Fernández.
[39] La viuda Rafaela Fernández no estaba satisfecha con esta resolución, pues tenía que mantener a una prole numerosa y las rentas se fueron desvalorizando a lo largo del tiempo. Como consecuencia, inició un pleito contra la sociedad que se prolongó durante años, mucho más de lo que hubieran deseado ambas partes.
[40] Erias (2000), p. 329.

Cuadro III
Distribución de beneficios obtenidos por Hijos de A. Núñez SRC, 1933-1941
(en pesetas corrientes)

	1933	*1935*	*1940*	*1941*
Beneficios líquidos	34.757,52	25.492,16	23.156,83	74.493,16
Impuestos retenidos (5,50% sobre dividendos tarifa 2º)	1.878,66	1.402,06	2.778,83	8.477,19
A Antonio Núñez Piroto por 1/3 de beneficios líquidos	10.959,62	12.045,05	10.189,00	12.045,02
A Agustín Núñez Díaz por 1/3 de beneficios líquidos	10.959,62	12.045,05	10.189,00	12.045,02
A Antonio Núñez Díaz por 1/3 de beneficios líquidos	10.959,62	-	-	-
A Fondo de reserva	-	-	-	41.925,93
	1942	*1944*	*1945*	*1950*
Beneficios líquidos	81.172,46	78.997,32	77.326,65	116.233,04
A Reserva obligatoria	10.425,00	7.900,00	7.735,00	-
A Antonio Núñez Piroto, abono en cuenta particular	12.045,02	12.045,02	12.045,02	12.045,02
A Agustín Núñez Díaz , abono en cuenta particular	12.045,02	12.045,02	12.045,02	12.045,02
A Fondo de reserva voluntario	36.867,97	38.219,45	37.319,54	59.386,80
A Fondos de reserva legal	-	-	-	9.275,20
A Impuestos retenidos	9.789,45	8.787,83	8.182,07	23.481,00

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades,
legs. 683, 688, 690, 691, 779, 182, 783, 784, 786, 1787, y 1792.

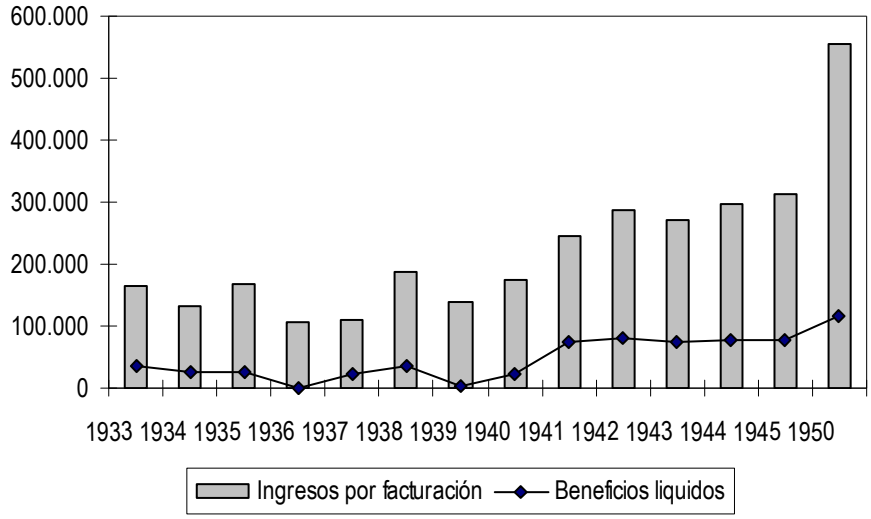
El estallido del conflicto civil sorprendió a las empresas Núñez en un momento de esplendor. Los negocios iniciados a principios del siglo XX se habían consolidado y las empresas obtenían buenos resultados. Desde el punto de vista económico, la Guerra y posguerra civil no supusieron en general ningún trauma para la marcha de los negocios familiares. De un lado, Hijos de A Núñez no dejó de obtener beneficios a lo largo de todo este periodo. Sólo en 1939, las ganancias de la sociedad se vieron reducidas debido al aumento del saldo en las cuentas de acreedores durante los meses finales de la guerra y a los cupones de valores del Estado pendientes de cobrar. Pero fue una situación coyuntural que no descalabró la solidez financiera de la empresa. De hecho, en ninguno de los años bélicos se dejaron de repartir dividendos. Una vez terminada la guerra, en la década de los cuarenta, los beneficios se recuperaron a buen ritmo (gráfico 2).

En este periodo Hijos de A Núñez se dedicaba a la actividad bancaria, a la fabricación y venta de muebles y colgaduras, a la venta de textiles, objetos de hogar y menaje, y a la confección de aparatos de rejilla metálica hechos a mano.[41] Posteriormente, en 1945, Agustín Núñez Díaz se convirtió también en administrador de las habilitaciones de magisterio, clases pasivas, y mutilados. La progresiva ampliación

[41] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 683, 688, 690, 691, 779, 182, 783, 784, 786, 1787, y 1792.

de los negocios y la mayor regulación y burocracia vigente durante la posguerra civil obligó a disponer de personas de confianza en Madrid, donde se realizaban las contratas oficiales, y donde estaba la caja general de depósitos y el Banco de España, del que eran corresponsales. Con este fin nombraron apoderados ajenos a la empresa para que se pudieran representarla y velar por sus intereses en la capital.[42]

Gráfico 2
Facturación y Beneficios de Hijos de A. Núñez SRC, 1933-1950
(en pesetas corrientes)

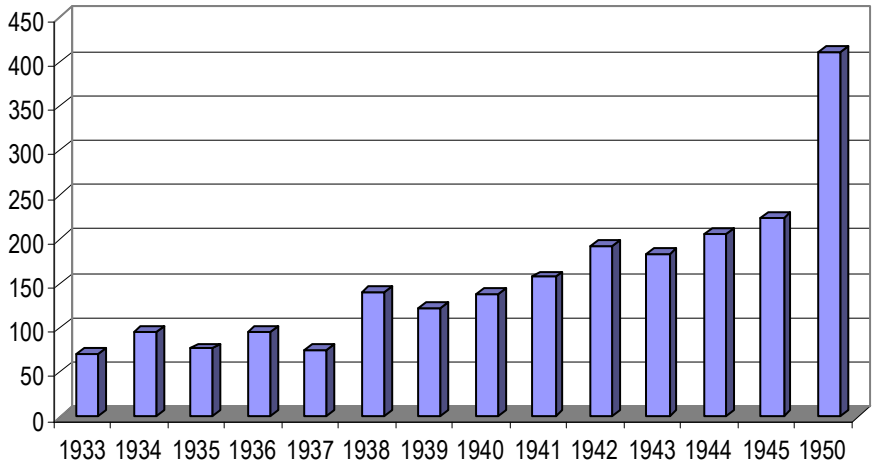


Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades,
legs. 683, 688, 690, 691, 779, 182, 783, 784, 786, 1787, y 1792.

La ampliación de los negocios también obligó a los socios a delegar facultades en sus empleados Antonio García Méndez y Javier Teijeiro Bugallo[43] para que, en nombre de la compañía mercantil regular colectiva Hijos de A Núñez, pudieran firmar correspondencia, negociar las letras de cambio, cheques, pagares y demás documentos de giro, imponer valores en cuenta corriente y constituir depósitos en efectivo metálico o en valores en Banco de España y en sus sucursales y cualquier otro establecimiento de crédito. El aumento de la plantilla y las mejoras de las condiciones salariales repercutieron negativamente sobre los gastos generales que se dispararon a finales de los años cuarenta. Hay que tener en cuenta que los gastos de personal representaban alrededor de un 60% del total de gastos generales de la empresa (gráfico 3).

[42] Por escritura otorgada en 7 de junio de 1940. RMC, libro 37, hoja 303, inscripción 4ª, fol. 161v.
[43] Por escritura otorgada en 6 de septiembre de 1933. RMC, libro 37, hoja 303, inscripción 6ª, fol. 161v.

Gráfico 3
Gastos generales de Hijos de A. Núñez SRC, 1933-1950
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades,
legs. 683, 688, 690, 691, 779, 182, 783, 784, 786, 1787, y 1792.

El fallecimiento del patriarca Antonio Núñez Piroto, el día 7 de enero de 1945, puso fin a la segunda generación familiar en el negocio. El socio fallecido nombró como herederos universales a sus hijos quienes, por mandato estatutario, de inmediato dejaron de formar parte de la sociedad.[44] No cabe duda que el fallecimiento de su padre dejó a Agustín Núñez Díaz, único socio superviviente de la empresa, en una situación delicada. No solo quedó en solitario al frente de una sociedad con múltiples intereses empresariales y establecimientos abiertos al público sino que, además, tuvo que hacer frente a una reducción importante del capital social.

Para garantizar la supervivencia del grupo empresarial familiar se tomaron dos medidas. De un lado, tanto Agustín como sus hermanos, acordaron dejar en la sociedad como un crédito hacia la misma la parte del capital social (30 mil pesetas) que representaba su recién finado padre. De esta forma, se evitó que la compañía tuviera que liquidar activos o pedir créditos para repartir la herencia paterna, lo que hubiera puesto en grave peligro el futuro de la sociedad. De otro lado, Agustín Núñez Díaz, tal y como venía siendo tradicional en la familia, dio entrada a una nueva generación en el negocio familiar. Efectivamente, su hijo varón mayor Agustín Núñez Corral, de profesión abogado, entraba a formar parte de la sociedad en 1953 con una aportación de 10 mil

[44] Por escritura de 25 de agosto de 1953. RMC, libro 70, hoja 303, inscripción 8ª, fol. 51. Recordemos que los estatutos contemplaban la rescisión parcial del contrato de sociedad respecto a los herederos cuando se producía el fallecimiento de un socio.

pesetas al capital social.[45] A partir de ese momento ambos socios se encargarían indistintamente de la gestión y administración de la compañía, repartiéndose las ganancias y las pérdidas en la proporción del 90% para Agustín Núñez Díaz y el 10 restante para Agustín Núñez Corral.



Familias Naveira y Núñez en el Pasatiempo de Betanzos c.1930.
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

La llegada de savia nueva a la empresa garantizaba en teoría su prolongación durante una generación más, tal y como venía sucediendo desde el siglo XIX. Pero en esta ocasión los acontecimientos tomaron otra dirección. Así, a finales de los años cincuenta, el traspaso generacional no había tenido lugar en la práctica, pues el peso del negocio bancario y de las demás actividades mercantiles recaía todavía en Agustín Núñez Díaz. Pero su avanzada edad impedía conducir con la agilidad de otros tiempos el timón de un barco empresarial de considerables dimensiones en un periodo de creciente competencia.

No podemos olvidar que en estos años las pequeñas casa de banca tenían que hacer frente a la dura competencia de las grandes entidades bancarias que extendían su red de sucursales por la geografía peninsular. El desarrollo de la economía provocaba que la competencia entre estos dos tipos de entidades fuera muy desigual. Los nuevos productos financieros y las mayores exigencias de crédito por parte del mercado dejaban

[45] Por escritura de 25 de agosto de 1953. RMC, libro 70, hoja 303, inscripción 8ª, fol. 51.

en una clara situación de desventaja a los banqueros tradicionales. Como consecuencia, los comerciantes banqueros fueron desapareciendo del mapa bancario, bien porque los grandes bancos los absorbieron bien porque se vieron obligados a abandonar su actividad al no poder competir con las grandes corporaciones bancarias. En este terreno como en otros muchos, Goliat venció a David.



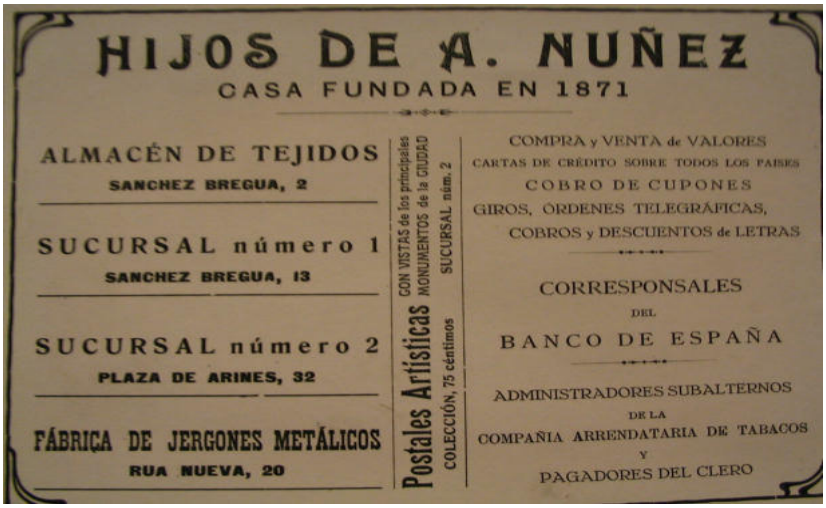
Agustín Núñez Díaz y su cuñado Luis González (marido de Dolores Núñez Díaz).
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Quizá, siendo consciente de las dificultades que tenía el negocio bancario, Agustín Núñez Corral puso mayor interés en otro tipo de negocios en los que intuía que podría obtener mayor rentabilidad a largo plazo. En muchas de estas otras aventuras empresariales se asoció con su primo Ramón Sande Núñez.[46] Ambos socios se introdujeron en el terreno de la construcción inmobiliaria a través de la sociedad Construcciones Brigantinas SL, una empresa fundada en 1949 que construyó viviendas en Betanzos y Ferrol, y participó en la remodelación del puerto de Muros entre otros proyectos.[47] Los dos primos también compartieron durante algún tiempo la explotación del balneario y hotel de Incio en Lugo. El desempeño de estos negocios impedía que Agustín Núñez Corral asumiese definitivamente el relevo generacional de la histórica casa mercantil. En consecuencia, el traspaso de la firma a la cuarta generación amenazaba peligro. Por otro lado, las hijas de Agustín Núñez Díaz estaban a favor de la

[46] Ramón se dedicaba a la venta de conservas al por mayor desde 1942 y tenía un taller de carpintería y ebanistería en la Ribera, AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1942, sign. 3011.
[47] AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1949, sign. 3011.

venta del negocio bancario, ante la imposibilidad de que ningún miembro de la familia pudiera relevar al patriarca.

Finalmente, por consenso familiar se decidió que la mejor solución era vender la vieja casa de banca. Así, en 1958, Hijos de A. Núñez con su presidente al frente, inició las conversaciones con el Banco Central. Tras una auditoría llevada a cabo por los servicios centrales de la entidad candidata a la compra, se firmó la venta a principios del verano de 1959.[48] Casi de inmediato, el 19 de julio de 1959, las antiguas oficinas de la casa de banca Núñez abrieron sus puertas con le nombre de Banco Central. Se ponía punto final a una larga historia que había comenzado allá por el año 1871, fruto de los beneficios obtenidos en una aventura americana.



Anuncio publicitario de Hijos de A Núñez que refleja todas las actividades desempeñadas por la sociedad c.1905. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

El precio de venta convenido osciló entre los 50 y 60 millones de pesetas que fueron pagados básicamente en acciones del Banco Central, Hidroeléctrica Moncabril, Iberduero y Saltos del Sil, entre otros valores mobiliarios. Agustín Núñez Díaz puso como condición de la venta que se conservaran los puestos de trabajo de los empleados. Villalonga, presidente del Banco Central en aquel momento, asumió el compromiso de integrar a toda la plantilla en el Banco. Por su parte, ofreció a Agustín Núñez Corral un puesto ejecutivo en el Banco Central, por lo que paradójicamente acabó desarrollando su carrera profesional en el terreno bancario. Así, defendió durante muchos años desde Nueva York los intereses del banco en aquel país, desde puestos de alta responsabilidad.

[48] Siguiendo el discurso de García López (2003), p. 126.

Más tarde, en 1985, Agustín Núñez Corral regresó a España como consejero delegado del Banco de Crédito e Inversiones.

Pero Hijos de A Núñez no había desaparecido en absoluto, puesto que solo se había vendido la sección bancaria. A partir de los años sesenta la sociedad seguía dedicada a la fabricación y venta de muebles y colgaduras, y la venta al por menor de textiles, hogar, y objetos de escritorio y papelería.[49] Pero la supervivencia de estos establecimientos comerciales e industriales duró solo hasta 1975, año en el que falleció Agustín Núñez Díaz. Según las bases fundacionales, quedaba como único socio de la compañía Agustín Núñez Corral quien, como ya se ha comentado, se encontraba residiendo en Nueva York. La falta de un heredero para la empresa familiar provocó que, a los pocos días del fallecimiento del patriarca, los almacenes de tejidos y muebles cerraran sus puertas definitivamente y, poco a poco fueron siguiendo el mismo destino las demás actividades industriales.[50] En 1994 desaparecía Agustín Núñez Corral, el último socio superviviente del grupo de empresas familiares.[51] Con este acontecimiento se ponía fin a la historia de un *holding* empresarial que acompañó la vida de la ciudad de Betanzos desde finales del siglo XIX.

Industrias Núñez SL (1901-1962)

En paralelo al desarrollo de la firma Hijos de A Núñez se constituyó la sociedad Núñez y Compañía que agrupaba la rama más industrial de las actividades familiares. Los socios fundadores de esta empresa eran hijos y nietos de los hermanos Antonio, Marcial y Eladio Núñez Taboada. Se trataba de Raimundo Núñez Codesal, Antonio y José Núñez Piroto, Agustín y Antonio Núñez Díaz, Benigna Núñez Iglesias[52] y su hijo Ezequiel Segundo Núñez y Núñez.[53] La nueva sociedad se estableció en las afueras de

[49] AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1960-1975, sign. 1750.
[50] RMC, libro 70, hoja 303, inscripción 10ª, fol. 51. Finalmente, por asiento de 17 de abril de 2006, la sociedad *Hijos de A. Núñez SRC* causó baja definitiva en el Registro Mercantil ante la ausencia reiterada de presentación de las cuentas anuales.
[51] Según García López (2003), en 1989, de común acuerdo todos los herederos y con la expresa renuncia de los derechos que pudieran corresponderle a Enriqueta Núñez Díaz, viuda de José Valcarce de la Sierra, se vendió el local que durante más de 100 años había sido testigo privilegiado de la vida comercial de las Mariñas, para constituirse en sede de una fundación dedicada al arte del grabado. Esta Fundación está dirigida por un descendiente de la saga, el reconocido grabador Jesús Núñez.
[52] Es la viuda de Ezequiel Núñez López, abogado, e hijo del notario Agustín Núñez Taboada. Véase árbol familiar.
[53] Todos son comerciantes y vecinos de Betanzos, excepto Ezequiel Segundo Núñez que es Teniente Coronel de Infantería y vecino de Ferrol. Fuente: RMC libro 33, hoja 924, inscripción 1ª, fol. 149.

la ciudad de Betanzos, en el Puente Nuevo. El emplazamiento disponía de una situación estratégica a la orilla del río Mendo y de la carretera Madrid-A Coruña.



Primer plano de las instalaciones fabriles de los Núñez en el Puente Nuevo sobre una vista panorámica de Betanzos c.1930. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Sus principales actividades estaban relacionadas con la industria de la madera y la electricidad. De menor importancia eran la molienda de cereales y la venta de harinas. Más tarde, a finales de 1927, añadió a estas actividades la venta de gasolina en un puesto fijo al aire libre para surtir a vehículos de tracción mecánica.[54] El surtidor estaba situado en el Puente Nuevo, en la orilla de la carretera Madrid - A Coruña, por donde transcurría la mayor parte del tráfico de vehículos que en estos años atravesaban la ciudad brigantina.[55]

Cuadro IV
Actividades de Núñez y Compañía

Sector de la madera	*Sector electricidad*	*Sector molinería**	*Otros*
- Fábrica de aserrar maderas - Almacenistas de madera para carpintería y taller - Taller de ebanistería	- Fábrica de fluido eléctrico - Productor de electricidad para suministrar fuerza motriz - Instaladores de luz eléctrica	-Fábrica para molturación de trigo, centeno y maíz - Venta al por mayor de harinas y cereales	-Vendedor de gasolina

Fuente: AMB, Matricula del Subsidio Industrial, 1900-1935.

* De esta sección se dieron de baja en 1927. AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1927, sig. 1749.

[54] Se dio de alta el 16 de diciembre de 1927. AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1927, sign. 1749. Más tarde, trasladaron el servicio a la Plaza García Hermanos, en pleno centro de Betanzos.
[55] AMB, Subsidio de la Matricula Industrial, 1929, sig. 1749.

Para entender el origen de las industrias de la familia Núñez hemos de remontarnos a la llegada de la electricidad a Betanzos. El sector eléctrico fue una de las industrias emergentes más importante de la España de principios del siglo XX. En este periodo comenzaron a surgir múltiples iniciativas empresariales para llevar el alumbrado eléctrico a las calles y hogares de las principales ciudades y pueblos de Galicia. En particular, la electricidad llegó a Betanzos de la mano de José López-Cortón a finales del siglo XIX. Este ingeniero, hijo de indianos y oriundo de la villa de Cedeira (A Coruña),[56] solicitó al ayuntamiento de Betanzos la instalación del alumbrado público por medio de la electricidad en el año 1894.[57]

Con este fin instaló una fábrica de electricidad y una serrería provistas de las últimas innovaciones tecnológicas en una finca del Puente Nuevo, a orillas del río Mendo. Para garantizar la financiación de un proyecto de esta envergadura creó una sociedad denominada *J.L. Cortón y Cia Sociedad en Comandita* en 1898, con un capital de 128 mil pesetas.[58] En este mismo año, parte de las casas y comercio de Betanzos comenzaban a disfrutar de la esperada luz eléctrica. Para atender a la creciente demanda, la producción de corriente eléctrica de la fábrica dirigida por Cortón fue aumentando a buen ritmo desde los 45 kilowatios por hora en 1897-1898 hasta los 144 kilowatios por hora en 1902.


J. L. Cortón y Comp.ª
S. EN C.
FÁBRICA DE ELECTRICIDAD
Puentenuevo, BETANZOS
Luz eléctrica, fuerza para motores, bombas, tornos, etc.
INSTALACIÓN DE TELÉFONOS
Y TIMBRES ELÉCTRICOS

AMB. Publicidad de la fábrica en programas de fiestas de la ciudad de Betanzos de 1900.

[56] Su padre José Pascual López Cortón (1817-1878) se marchó a la casa de su tío en Puerto Rico con solo 12 años y, posteriormente, se dedicó con éxito al comercio a la vez que publicó diversas obras literarias. Regresó a España enriquecido en los años cincuenta. Fundó diversas sociedades como *J.P. López Corton y Cia* (1857) en Cedeira, cuyo objeto social era la explotación ganadera, e impulsó muchas actividades sociales como la financiación de los primeros juegos florales en Galicia, celebrados en A Coruña en 1861. Enciclopedia Gallega, tomo 19, pp. 140-141 y Lindoso (2005), p. 448.
[57] Sobre la vida y actividad de López Cortón puede consultarse Torres Regueiro (1996), pp. 185-194.
[58] RMC, libro 11, inscripción 208, fol. 77. En esta sociedad participaban como socios, además de Cortón, Roque Ponte Peña, propietario de Betanzos; Jovita Labarta Aguín, de Santiago; Eugenio Labarta Labarta, ingeniero y propietario de Santiago; Augusto C. de Santiago Gadea, de A Coruña.

Pero la incipiente aventura empresarial de López Cortón en Betanzos fracasó en los primeros años de vida, aunque las causas de este fracaso no están claras. Al parecer, López Cortón no dispuso nunca del beneplácito de algunos de los concejales de la ciudad, por lo que su empresa se vio asediada continuamente con impuestos municipales y cortes de suministro que afectaron gravemente al bienestar financiero de la sociedad.[59] De otro lado, el proceso de producción de la fábrica de electricidad de Cortón era muy costoso, porque utilizaba como fuerza motriz una máquina de vapor que consumía diariamente 800 kilos de carbón. Seguramente, los elevados costes de producción y las tensas relaciones con la corporación municipal condujeron a la fábrica a una delicada situación financiera.

En el mes de febrero 1901 la sociedad presidida por Cortón se vio obligada a llevar a cabo una retroventa con la casa de banca Etchevarria. En este acuerdo la banca compraba la fábrica de Cortón por 30 mil pesetas, pero el vendedor tenía la posibilidad de recuperar la propiedad si en dos años devolvía el precio de venta más los gastos.[60] Mientras tanto, para que la fábrica pudiera seguir en funcionamiento, la banca Etchevarria cedió la fábrica en arrendamiento a sus antiguos dueños al precio de 450 pesetas trimestrales. Desconocemos lo que pasó en los meses siguientes, pero el 27 de junio de 1901 el diario *El Pueblo* de Betanzos publicaba la siguiente noticia:

> «A última hora hemos sabido que desde 1º de julio próximo los dueños del salto de Coirós, Sres. Núñez y Cia, se harán cargo de la fábrica de electricidad y serrería mecánica por haber adquirido esta industria del señor Cortón. Esta hecha ya la escritura de compromiso y procédese al inventario de todos los efectos de la fábrica de luz eléctrica del Puente Nuevo encargada del alumbrado eléctrico»[61]

Efectivamente, en el año 1902, la familia Núñez ya pagaba Contribución Industrial por la producción tanto la fábrica de electricidad como la serrería del Puente Nuevo.[62] La causa de este traspaso no está clara. Puede ser que la casa de banca Núñez fuera también acreedora del proyecto iniciado por la sociedad encabezada por López Cortón. Al no poder éste hacer frente a los créditos pendientes, la fábrica pasó a manos de la familia Núñez como garantía de alguna operación.[63] Cabe también la posibilidad de que la empresa *J.L. Cortón y Cia* no pudiera hacer frente al precio de arrendamiento

[59] Siguiendo el argumento de Torres (1996), p. 192.
[60] Por escritura de 25 de febrero de 1901. RMC, libro 12, inscripción 3ª, fol. 135.
[61] Torres (1996), p. 192-193.
[62] AMB, Subsidio de la Matrícula Industrial, 1902, sig. 1746.
[63] Esta posibilidad es la apuntada por Torres (1996), p. 192. Este autor añade además que López Cortón se encontró con enormes dificultades para que su proyecto pudiera ser viable por el escaso apoyo obtenido por parte del ayuntamiento.

impuesto por la casa Etchevarría con lo que tuvieron que abandonar la fábrica que posteriormente fue vendida a los Núñez. Por último, existe la opción de que López Cortón se asociara con los Núñez y éstos se hicieran cargo de las deudas de la compañía, decidiendo el primero abandonar el proyecto para hacerse cargo de otros negocios como la construcción del tranvía de A Coruña en el que también participó. Lo cierto es que no se ha encontrado ninguna referencia que pudiera confirmar esta última hipótesis.

En cualquier caso, no cabe duda de que, a principios del siglo XX, existió una estrecha vinculación entre la actividad de los comerciantes banqueros gallegos y la producción de electricidad en la región (cuadro V).[64] De un lado, muchos de estas pequeñas casas de banca apreciaron las enormes expectativas de futuro que generaba el sector eléctrico. De otro lado, la puesta en marcha y desarrollo de las empresas eléctricas exigía fuertes créditos, por lo que era necesaria la participación de fuertes inversores en los proyectos empresariales.

Cuadro V
Vinculación entre eléctricas y banca en Galicia antes de 1905

Firma Eléctrica	*Comerciante-Banquero*
Eléctrica de Orense	Marchesi (A Coruña)
Sociedad de Gas y Electricidad de Santiago	Olimpio Pérez (Santiago)/ Simeón García (Ourense)
Electra de Verín	Hijos de G. Cid (Verín)
Hidroeléctrica del Pindo	Sobrinos de J. Pastor (A Coruña)
Sociedad General Gallega de Electricidad	Sobrinos de J. Pastor (A Coruña)
Compañía de Electricidad de Arroya	Riestra (Pontevedra)
Laforet y cia	Olimpio Pérez/ Riestra
Aquilino Prieto y cia	Riestra (Pontevedra)
Electra Popular de Vigo y Redondela	Riestra /Simeón García
Núñez y Cía.	Hijos de A. Núñez (Betanzos)
Alumbrado Eléctrico de Lugo	Soler (Lugo)
Barcon y cia	Manuel González y Hermano (Ferrol)
Electra Popular Coruñesa	Herce y Cía. (Coruña)/ Banco de Vizcaya
Electra Popular de Chantada	Banca Soto (Chantada)

Fuente: Carmona y Pena (1985).

Una de las claves del éxito de la fábrica de la electricidad después de pasar a manos de los Núñez fue la sustitución de la antigua fuerza motriz. Así, la gravosa maquinaria de vapor alimentada por carbón fue sustituida por la hidroelectricidad. Respecto a este asunto, los Núñez guardaban un as en la manga, ya que Antonio Núñez

[64] Siguiendo a Carmona y Pena (1985).

Piroto había obtenido el 22 de octubre de 1900 la concesión a perpetuidad por parte del gobernador civil de A Coruña:

> «para derivar del río Mandeo en el punto das Pías o Porto Boo, Ayuntamiento de Irijoa, 1.200 litros de agua por segundo de tiempo mediante una presa cuya coronación no había de pasar de una cruz hecha sobre una roca de la margen izquierda del río aguas debajo de la presa el día del reconocimiento para producir energía eléctrica transportable y destinada a alumbrado e industrias»[65]

Este documento revela que, al menos un par de años antes de convertirse en dueños de la fábrica fundada por la sociedad de Cortón, la familia Núñez ya había iniciado algunas gestiones para introducirse en negocios relacionados con el sector eléctrico. Las dificultades financieras de aquél les dio la oportunidad de acceder a una actividad con excelentes perspectivas de futuro.



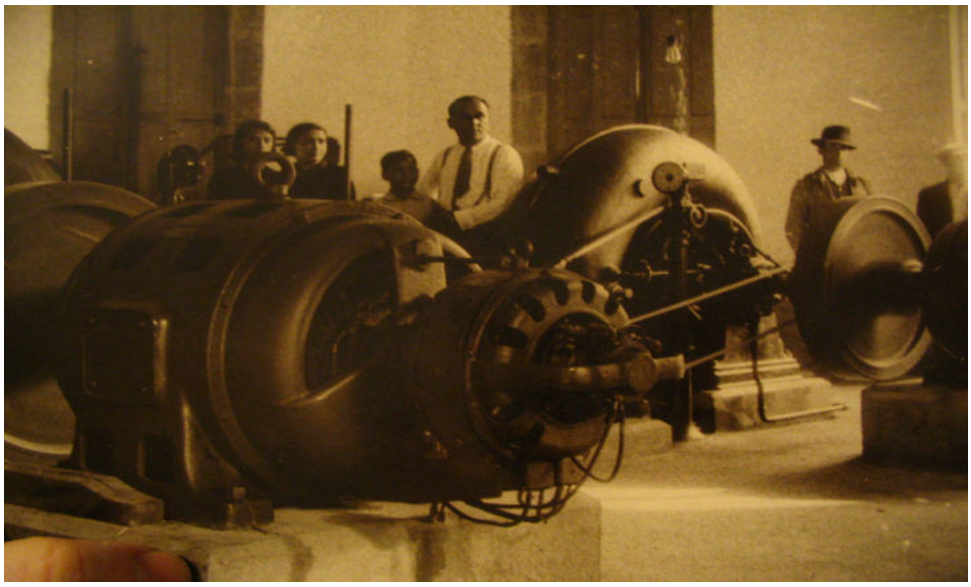
Raimundo Núñez Codesal visita las obras del salto de agua construido por Industrias Núñez en el río Mandeo c.1930. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Para poner en marcha las instalaciones fabriles recientemente adquiridas, varios miembros de la familia fundaron la sociedad Núñez y Compañía, cuyo principal objeto social era la fabricación de electricidad a través de la explotación de un salto eléctrico en As Pías (Irijoa).[66] Con este fin instalaron la central hidroeléctrica de As Pías, compuesta por una casa de máquinas, un terreno anexo y el puente sobre el río Mandeo. En este sentido Galicia contaba con claras ventajas frente a otras regiones que permitían trabajar en el ámbito hidroeléctrico con unos costes relativamente favorables, tales

[65] Boletín Oficial de 25 de octubre de 1900, p. 859.
[66] Por escritura otorgada el 30 de junio de 1930. RMC, libro 33, hoja 924, inscripción 1ª, fol. 149.

como ríos de caudal regular y estiaje reducido que ofrecían una producción respetable y continua a lo largo del año.

La maquinaria de la central hidroeléctrica fue importada de Solingen (Alemania), a donde se desplazaron miembros de la familia alrededor de 1905 para supervisar directamente su adquisición. En la central había dos turbinas y dos alternadores con una tubería de bajada y transformadores eléctricos. Con esta tecnología se fabricaba energía eléctrica transportable que tenía una doble finalidad industrial y doméstica. A lo largo de las primeras décadas del siglo XX, la sociedad llevó a cabo cuantiosas inversiones en tecnología que permitieron aumentar la producción de electricidad de 144 kilowatios por hora en 1902 a 328 kilowatios por hora en 1923. No hay que olvidar que esta empresa abasteció de luz eléctrica no sólo a Betanzos sino también a las aldeas de Aranga, Irijoa, Coirós y otros ayuntamientos de la zona.



Sala de máquinas de la central hidroeléctrica de As Pías c.1930.
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

En la sub-central o fábrica de electricidad de Betanzos, situada en el Puente Nuevo, estaban las oficinas principales de la sociedad, la sala de máquinas, un almacén de material eléctrico (lámparas, cables…) y otros de productos comerciales (aceite, harinas, maderas). Había también una serrería mecánica y molinos harineros que aprovechaban la energía eléctrica para la molturación de diversos cereales. Por tanto, podemos afirmar que la sociedad tenía dos grandes secciones:[67] electricidad (fabricación e instalación de luz y material eléctrico) y maderas (almacenes, serrería y taller de

[67] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 684, 690, 702, 774, 779, 785, 1786 y 1790.

carpintería). Estas dos actividades centrales se completaban con otras secundarias que permitían aprovechar las extensas instalaciones, como la elaboración de harinas y el almacenamiento y comercialización de productos como aceites y gasolinas.

La sociedad Núñez y Compañía fue constituida únicamente a través de documento privado y no fue inscrita en el Registro mercantil hasta el 30 de junio de 1930. Aprovechando este trámite la compañía se transformó en una sociedad de responsabilidad limitada, de duración indefinida, bajo la razón social de Industrias Núñez SL. Continuó en el mismo domicilio social en el Puente Nuevo en Betanzos, donde tenía instaladas las oficinas y la fábrica de luz. Asimismo, conservó su objeto social: "la explotación de la fuerza hidráulica del Salto de Las Pías en la parroquia de Corujou, del termino municipal de Irijoa, para la producción y suministro de fluido eléctrico y serrería mecánica, así como todo lo que con ello se relaciona".[68]



Central hidroeléctrica de As Pías c.1930. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Por acuerdo de los socios se estableció que el consejo encargado de la administración y representación de la sociedad estuviera constituido por cuatro personas designadas entre los accionistas. Los elegidos ejercían el cargo durante un periodo de dos años, y podían ser reelegidos sin limitación alguna. Por acuerdo unánime de los socios, formaban parte del primer Consejo de Administración los socios fundadores de la primera compañía, Raimundo, Antonio y José Núñez, que desempeñaron el cargo de forma vitalicia, correspondiendo a uno de ellos la presidencia. Los demás cargos eran de

[68] Por escritura otorgada el 30 de junio de 1930. RMC, libro 33, hoja 924, inscripción 1ª, fol. 149.

libre elección entre los restantes socios. Según las bases estatutarias, del beneficio líquido anual se debía reservar la tercera parte para entregar un primer dividendo al capital. Las dos terceras partes restantes se distribuían por acuerdo de los miembros del consejo entre las partidas siguientes: participación al personal, participación al consejo, fondo de reserva; dividendo complementario al capital o cualquier otro fin a decidir.



Anuncio publicitario de Núñez y Cia c.1920. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

En 1930 la sociedad también amplió capital a través de la aceptación de nuevos socios.[69] Obviamente, el objetivo social de la empresa exigía grandes inversiones por lo que era necesario inyectar mayor liquidez que garantizase la viabilidad del proyecto. En realidad, se trataba de la introducción en el negocio de una nueva generación familiar, ya que los cuatro nuevos inversores eran hijos de los socios fundadores. Nos referimos a José Núñez Lisarrague, hijo de José Núñez Piroto, Luis González Rodríguez, casado con Dolores Núñez Díaz, y yerno de Antonio Núñez Piroto y los hermanos Ignacio y Raimundo Núñez Colomer, hijos de Raimundo Núñez Codesal. La antigua sociedad Núñez y Compañía traspasó íntegramente a la nueva, Industrias Núñez SL, todos sus bienes y derechos. En consecuencia, se realizó un inventario a fecha de 30 de junio de 1930 para establecer cual era la inversión de cada socio fundador (cuadro VI).

Cuadro VI
Inventario de la sociedad Núñez y Compañía a 30 de junio de 1930
(en pesetas corrientes)

Activo	*Importe*
Central hidroeléctrica de las Pías	16.000
Sub-central de Betanzos, sita en el Puente Nuevo de esta ciudad, s/n	115.000
La concesión para producir energía eléctrica transportable	43.123,32

[69] Por escritura otorgada el 30 de junio de 1930. RMC, libro 33, hoja 924, inscripción 1ª, fol. 149.

El canal con el terreno y derechos anexos, que no pueden describir en este lugar	78.664
Maquinaria constituida en la sub-central	124.092 ,49
Red de alimentación y distribución de fluido	59.836
Molinos con sus accesorios	3.600
Utensilios	1.000
Dos automóviles	5.000
Mobiliario	1.125
Existencias en almacén	166.875,46
Deposito existente en Obras públicas por razón de estudio de modificación del Salto	5.447,28
Valor de las instalaciones efectuadas a los abonados por cuenta de la sociedad	1.500
Cuentas pendientes de cobro	23.605,96
Participación en la Sociedad de Maderas SL domiciliada en Puentedeume	25.000
Participación en la sociedad Industrias de Maderas SL domiciliada en Betanzos	30.000
Crédito contra Barturen Asurrumendi y Compañía por saldo en cuenta	19.652,34
Crédito contra Francisco de Abrisquetas, Bilbao por saldo de cuenta	1.239,82
Crédito contra Latizgue y Compañía , Bilbao por saldo de cuenta	1.144,49
Crédito contra Castro y Compañía de Bilbao por saldo de cuenta	13.091,81
Crédito contra Hijos de A Núñez por saldo de cuenta	37.823,62
Crédito contra Compañía de Maderas de Bilbao	1.753,93
Crédito contra A.E.G. Ibérica de Electricidad	1.753,93
Crédito contra Torrontegui San Salvador y Compañía de Bilbao	8.504,88
Crédito contra el Ayuntamiento de Betanzos	6.681,32
Recibos pendientes de cobro correspondientes al mes de junio	5.131,26
Caja en efectivo	6.799,25
Total activo	702.039,65
Pasivo	
Importe de las facturas pendientes de pago	2.386,90
Saldo de cuenta de depósitos hecha por abonados	1.191,65
Impuestos varios	8.688,63
Saldo de la cuenta particular a favor de Segundo Ezequiel Núñez	8.975,33
Saldo de la cuenta particular a favor de Raimundo Núñez Codesal	43.489,28
Saldo de la cuenta particular a favor de Antonio Núñez Piroto	43.489,28
Saldo de la cuenta particular a favor de José Núñez Piroto	22.217,22
Utilidades a favor de los socios Núñez y Compañía, correspondiente al 1er semestre	12.530,36
Total Pasivo	142.039,65
Aportado en dinero líquido*	560.000
Fuente: RMC, libro 33, hoja 924, inscripción 1ª, fol. 149.	
* El dinero líquido estaba aportado por los socios fundadores: Raimundo Núñez Codesal (25%); Antonio Núñez Piroto (25%); José Núñez Piroto (25%); Ezequiel Segundo Núñez y Núñez (8,33%); Benigna Núñez Iglesias (8,33%); Agustín Núñez Díaz (4,17%); y Antonio Núñez Díaz (4,17%).	

Con la entrada de los nuevos socios y las mayores aportaciones de los fundadores, el capital social aumentó hasta 700 mil pesetas, quedando dividido en 700 acciones[70] nominativas de mil pesetas cada una. En consecuencia, el activo y pasivo de

[70] De estas acciones, 140 correspondientes a cada uno de los socios Raimundo Núñez y Antonio y José Núñez Piroto tenían el carácter de preferentes y durante su vida y mientras las conserven en su poder

la nueva compañía quedó configurado por la nueva inyección de capital (140 mil pesetas), más todos los bienes, derechos y acciones que poseía la sociedad matriz Núñez y Compañía a 30 de junio de 1930.

Cuadro VII Distribución del capital de Industrias Núñez SL (1930) (en pesetas corrientes)		
Socios	*Aportación de los socios fundadores en Núñez y Compañía*	*Aportación de los Socios en Industrias Núñez SL*
Raimundo Núñez Codesal	25%	-
Antonio Núñez Piroto	25%	22,9%
José Núñez Piroto	25%	5%
Ezequiel Segundo Núñez y Núñez	8,3%	0,95%
Benigna Núñez Iglesias	8,3%	0,95%
Ignacio Núñez Colomer	-	22,9%
Luis González Rodríguez	-	28,6%
Agustín Núñez Díaz	4,2%	0,5%
Antonio Núñez Díaz	4,2%	0,5%
Raimundo Núñez Colomer	-	14,3%
José Núñez Lissarrague	-	3,6%
Total	560.000	140.000
Fuente: RMC, libro 33, hoja 924, inscripción 1ª, fol. 149.		

El inventario de 1930 nos permite comprobar que la compañía ya estaba totalmente consolidada en el momento de su transformación en sociedad limitada. Además, los datos revelan que Industrias Núñez SL participaba en varias empresas relacionadas con el sector maderero, la otra gran actividad industrial de la compañía. Así, por un lado, invirtió en la *Sociedad de Maderas SL,* que había sido constituida en 1929 en sociedad con Manuel Salgado Horta, comerciante y vecino de Pontedeume.[71] El objeto era la "compra y venta de puntal de pino para minas y toda clase de maderas en el partido judicial de Pontedeume", pueblo donde tenía su domicilio social. Se trataba de una sociedad mercantil modesta desde el punto de vista económico. El capital social estaba compuesto por 50 mil pesetas, aportadas de por mitad entre ambos socios, que además compartían indistinta y solidariamente la representación y el uso de la firma social. Pero, la administración y gerencia del negocio correría a cargo de Manuel Salgado por cercanía geográfica. Por este trabajo percibía el 10% de las utilidades líquidas anuales. El 90% restante se repartía a partes iguales entre los dos únicos socios.

devengaran un 2% anual de su valor, además del interés que corresponda a las ordinarias. RMC, libro 33, hoja 924, inscripción 1ª, fol. 149.

[71] Por escritura ante Notario en Pontedeume de 21 de junio de 1929. RMC, libro 30, hoja 806, inscripción 1ª, fol. 100.

La sociedad tuvo un breve plazo de vida, pues en julio de 1933, apenas cuatro años después de su constitución se disolvió. Durante estos años la producción y almacenamiento de madera en la región experimentó un crecimiento excesivo con la multiplicación del número de fábricas y aserraderos.[72] En conjunto, hacia 1930 existían en la provincia de A Coruña alrededor de 116 serrerías con un capital invertido de 1,56 millones de pesetas y un personal obrero de 267 hombres. Como consecuencia, la demanda no alcanzaba a la producción y muchas de estas industrias se veían obligadas a paralizar su actividad durante buena parte del año. La crisis que atravesaba el negocio de almacenamiento de maderas hacía poco conveniente continuar con la sociedad y de mutuo acuerdo acordaron disolverla.[73] Cuando se liquidó la empresa, el activo ascendía a 50 mil pesetas, que fue dividido por mitad entre cada uno de los dos socios.



Acción de Industrias Núñez SL 1930. (Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Más duradera y rentable fue la otra sociedad en la que también participaba, Industria de Maderas SL, una compañía constituida en la ciudad de Betanzos en 1929 por José Teijeiro Bouza, Benito Muiño Novo[74], y Antonio Núñez Piroto, este último representando a la sociedad Núñez y Compañía. El objeto de la compañía era "la

[72] Consejo de Industria (1930), Apuntes para el momento de la economía española en 1930, pp. 399-400.
[73] Por escritura de 2 de julio de 1933. RMC, libro 30, hoja 806, inscripción 1ª, fol. 100. En realidad, el negocio no llegó a producir pérdidas pero el movimiento de mercancías era muy escaso y los beneficios minúsculos (1932: 244,39 pesetas y 1933: 55,14 pesetas) por lo que no debía compensarles la inversión y tiempo dedicados al mismo. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779.
[74] Tanto José como Benito eran industriales de Betanzos y regentaban otros negocios relacionados con la madera. José tenía una fábrica de maderas en Betanzos y Benito un aserrado en Paderne. RMC, libro 59, hoja 1355, inscripción 1ª, fol. 175.

compra-venta del puntado de pino para minas y rolla de pino del país, tabla y tablón elaborado en el monte, con exclusión de todo el que elaboren en sus fábricas el Sr. Teijeiro Bouza y la Sociedad Núñez y Compañía". La sociedad se constituyó inicialmente para un plazo de cinco años prorrogables por quinquenios. El capital aportado ascendía a 90 mil pesetas, en el que los tres socios participaban a partes iguales y que fue depositado en su totalidad en una cuenta corriente a nombre de la sociedad que al efecto se abrió en la casa de los señores Hijos de A Núñez.

La gerencia y representación de la compañía y la firma social correspondía a los tres socios por igual, Teijeiro, Muiño y Núñez y Compañía. No obstante, se exigía que "para concertar contratos de compra y suministro de maderas, fuera imprescindible la firma de los tres mancomunadamente, con excepción de la compra de maderas en carros o el menudeo, que podrá efectuarla cualquiera de los socios con la expresa condición de que el pago del precio se verificara en el domicilio legal de la compañía y por el encargado de la administración".[75] La contabilidad de la empresa quedaba a cargo del contable de las oficinas de la fábrica Núñez y compañía.

La sociedad maderera aumentó el capital durante 1930[76] en 30 mil pesetas, aportadas por Manuel Becaría Loureda que, como nuevo socio, entró a formar parte de la firma con las mismas facultades e idénticos deberes y obligaciones que los otros socios. Más tarde, en 1934, la sociedad volvió a aumentar su capital en 80 mil pesetas.[77] De esta cantidad los tres socios fundadores y el último en incorporarse al proyecto, Manuel Becaría, aportaron 10 mil pesetas cada uno. La cantidad restante fue cubierta por la entrada de otros dos nuevos socios Luis González Rodríguez y José Núñez Lisarrague que contribuyeron con 20 mil pesetas cada uno. En consecuencia, la participación de cada socio en el capital quedó equitativamente distribuida. De un lado, los socios antiguos (Industrias Núñez SL, José Teijeiro Bouza, Benito Muíño Novo, y Manuel Becaria Loureda) aportaban cada uno 40 mil pesetas. De otro lado, los socios recientemente incorporados a la empresa (Luis González Rodríguez y José Núñez Lisarrague) participaban con una inversión individual de 20 mil pesetas.

En octubre de 1936, dentro de una coyuntura de gran inestabilidad política y económica, falleció el socio José Teijeiro Bouza. De inmediato se abonó a sus hijos Gumersindo, Maria, Francisco y Carmen, únicos herederos del mismo, la participación

[75] Por escritura de 2 de julio de 1933. RMC, libro 30, hoja 806, inscripción 1ª, fol. 100.
[76] Por escritura de 25 de mayo de 1930. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950.
[77] Por escritura de 28 de junio de 1934. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950.

que el socio mantenía en la empresa. Como consecuencia, quedaron desvinculados de la misma y el capital de la sociedad quedó reducido en algo más de 46 mil pesetas, tras la liquidación practicada sobre el balance aprobado por la firma a finales de 1937.[78]

Cuadro VIII
Liquidación a José Teijeiro Bouza a 31 de diciembre de 1937
(en pesetas corrientes)

Partidas	*Importe*
Por aportación social	40.000
Por saldo de su cuenta particular procedente de la distribución de beneficios de 1935	5.660,23
Por una quinta parte de los beneficios obtenidos por la sociedad según cuenta de perdidas y ganancias cerrada en 31 de diciembre de 1937 que habían ascendido en total a 1.801,55	360,31
Liquido a su favor	46.020,54

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950.

Pero el problema radicaba en que el activo social, según el balance citado de 31 de diciembre de 1937, se hallaba constituido casi exclusivamente por partidas pendientes de realización, debido a hallarse los deudores en territorio republicano, y por partidas en litigio, como consecuencia de la coyuntura bélica. Lógicamente, la incertidumbre que asolaba el periodo hacía que el riesgo de que estas partidas quedaran sin cobrar fuera muy elevado. Como estas posibles pérdidas habían de ser prorrateadas entre los socios, hubo que corregir a la baja la liquidación aplicada a los herederos de José Teijeiro. De esta forma se adjudicó a los herederos del socio fallecido una quinta parte (35.773 pesetas) de cada uno de los derechos y créditos pendientes de resolver. El resto del dinero correspondiente a la liquidación (4.226 pesetas) se abonó en efectivo. Como consecuencia de estas operaciones, el capital social disminuyó en 40 mil pesetas.

Por lo que se refiere a las actividades ejercidas por las Industrias Núñez, podemos decir que vivieron una suerte dispar en la Guerra y posguerra civil. De un lado, la Industria de Maderas SL atravesó por serias dificultades durante los tres años del conflicto porque tenía muchos clientes en Asturias, País Vasco y Cataluña -situados en la zona republicana- por lo que estas operaciones mercantiles quedaron suspendidas. Cuando la Guerra civil terminó, muchas de estas cuentas se encontraban bloqueadas, lo

[78] Por escritura de 31 de diciembre de 1938. Aunque el fallecimiento del socio se produjo el 2 de octubre de 1936, "en consideración al perjuicio que los herederos sufrirían si se practicase la liquidación que dicha cláusula ordena en la fecha del fallecimiento de su causante por las dificultades de orden económico que la iniciación del glorioso movimiento nacional originó, se acuerda aplazarla, llevándola a cabo con relación al balance de fin del año actual en el cual se reflejaran ya los resultados del resurgimiento de la patria". ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950.

que impedía el pago de las deudas pendientes. Como consecuencia, los efectos negativos se extendieron en el tiempo.

Cuadro IX Partidas pendientes de resolver tras la Guerra civil (en pesetas corrientes)	
Por saldo en 1 de enero de 1938 de la cuenta de suministros de madera de Marcelino F. Nespral de Gijón, en litigio por diferencias a causa del fallecimiento de este y no hallarse todos los interesado de dicha firma en zona liberada	22.657,64
Por saldo restante de 2.100 pts que figuraba en inventario de la cuenta de Antonio Suardiaz de Gijón sobre la cual ha reclamado	1.100
Según inventario de la cuenta de suministros de maderas y traviesas al FC de Zafra a Portugal de Madrid a Barcelona por estar la central en territorio no liberado	107.462,37
Del FFCC Ferrol-Gijón	17.770,08
Por saldo de cuenta de Antonio Rico de Gijón	442,08
Por saldo según inventario de la cuenta de José Grau Barcelo de Valencia	300
Importe de una fianza que con cargo a la cuenta de maderas se constituyó para garantía del suministro a la compañía del oeste	5.000
Por importe que se reconoce a Antonio Núñez Piroto como valor efectivo de 33.000 pts nominales de títulos de deuda amortizable al 3% con que garantizo a esta sociedad el contrato de suministros al FC de Ferrol Gijón	24.136,80
Suma Total	178.868,97
Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950	

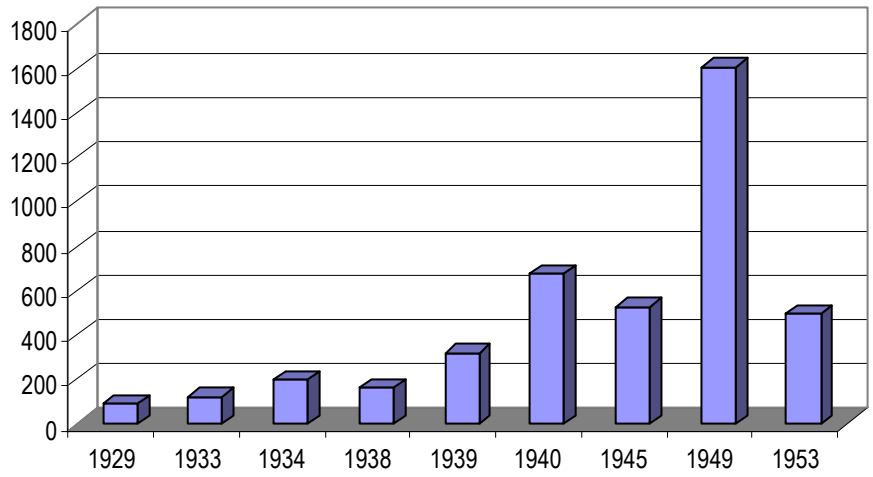
Pero aún teniendo en cuenta estos contratiempos, recién acabada la guerra, los socios de esta industria apostaron fuerte por su futuro y llevaron a cabo una ampliación de capital de 160 mil pesetas (gráfico 4).[79] Operaciones similares se repitieron hasta finales de los años cuarenta, cuando el capital social llegó a alcanzar 1,6 millones de pesetas. Estos aumentos de capital tuvieron lugar en una época en la que se ampliaron las perspectivas del negocio, pues en 1939 se añadieron a lo que venía siendo su actividad habitual de almacenistas de maderas la sección de serrería mecánica y el taller de carpintería "habiéndose hecho cargo de esta última por traspaso que le hizo la sociedad Industrias Núñez SL".[80] La nueva estrategia empresarial era clara. Industrias Núñez SL se deshacía de todas las operaciones relacionadas con el sector de la madera, que pasaban a estar controladas por su empresa filial, y concentraba todos sus esfuerzos en el sector eléctrico.

Durante la posguerra la cartera de clientes de la industria maderera se amplió y se diversificó sectorial y geográficamente. Así, entre su clientela podemos encontrar múltiples serrerías de la geografía gallega (Serrería de Cadagua, Serrería de Valdoviño), fábricas de muebles de reconocido prestigio (Cervigón, Mueblera Gallega), fábricas de

[79] En sesión de 26 de julio de 1939. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950.
[80] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950.

armas (Fabrica de Armas de Trubia), curtidos (La América de Puentedeume). También podemos encontrar en la cartera de clientes algunas cuencas mineras y compañías de ferrocarril (Fabrica de Mieres SA, Minas Barrelo SA, Hulleras Vasco Leonesas, Compañías FFCC del Norte de España, FFCC Zafra- Portugal), para las que construía las traviesas de las vías y las vagonetas, astilleros y construcción naval (Ferrol), fábricas de lápices como Hispania SL (Ferrol), y muchas otras fábricas de diversos sectores (conservas, químicas, farmacéuticas), junto con las habituales contratas con el estado y el ejército.

Gráfico 4
Aumentos de capital de Industrias de Maderas SL
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades,
legs. 687, 690, 702, 774, 779, 784, 785, 1786, y 1790.

Pero la ampliación del negocio debió causar fricciones entre los socios. Así, en 1945, Benito Muíño Novo[81] anunció con un año de antelación su propósito de no continuar en la sociedad, y una vez cumplido el plazo se separó de la firma. Se procedió, por tanto, a la liquidación de su participación en la sociedad, con arreglo a lo que arrojaba el último balance, satisfaciéndole su parte en la siguiente forma. Le correspondía percibir, según el balance expresado, 103.086 pesetas. Esta cantidad se abonó con un camión M.S.N valorado en 50 mil pesetas y el resto del importe en efectivo.[82] Como consecuencia, la sociedad quedó constituida por cuatro socios Manuel Becaria Louredo, José Núñez Lissarrague, Agustín Núñez Díaz, y Luis González

[81] Por escritura de 25 de julio de 1945. Había anunciado con un año de antelación, tal y como mandan los estatutos de la sociedad, su propósito de no continuar en la sociedad. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950.
[82] Por escritura de 27 de julio de 1945. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950.

Rodríguez y un capital social de 525 mil pesetas, aportando 150 mil pesetas cada uno de los tres primeros socios y 75 mil el último.

Pero apenas un año más tarde de haber salido de la sociedad Muiño Novo, y por discrepancias entre los socios, se convino que Manuel Becaria Loureda cediese a los demás socios sus derechos en la sociedad de la siguiente forma:

«Primera: D. Manuel Becaría Loureda cede o vende y D. José Núñez Lissarrague y D. Luis González Rodríguez por si y D. Agustín Núñez Díaz en representación de la Compañía Industrias Núñez SL compran todos cuantos derechos tiene el primero en la Sociedad Industria de Maderas SL.

Segunda: consiste el precio en 253.083,62 pesetas y se le pagó adjudicándole un camión marca M.A.N y matrícula C-5646 valorado en 80.000 pesetas y el resto o sea 173.083,62 pesetas en metálico, lo cual tiene ya recibido.

Tercero: El Sr. Becaría Loureda se obliga solemnemente a satisfacer la parte proporcional que le corresponda en las liquidaciones que realice la Hacienda sobre balances pendientes hasta el día 31 de diciembre del año pasado.

Cuarto: Queda anulado y sin valor alguno el acuerdo tomado en sesión del día 2 de junio de 1934, en el cual todos los socios se coligaban mancomunada y solidariamente, para con la banca de esta plaza de Hijos A Núñez, como si la sociedad Industrias de Madera SL fuese una sociedad regular colectiva y desligado el Sr. Becaria Loureda de toda responsabilidad que para con la expresada banca pudiera tener la sociedad Industrias de Maderas SL.

Quinta: La adquisición que corresponde al Sr. Becaria Loureda en la sociedad Industria de Maderas SL la realice la sociedad participando los socios en la misma proporción, que con el capital que representan en la misma» [83]

Pero, en realidad, la sociedad Industrias de Maderas SL no se inscribió en el Registro Mercantil hasta 1946, casi veinte años después de haber iniciado sus actividades. La práctica era muy habitual en las empresas de la época vinculadas a una persona o a una familia. En la escritura de la sociedad reapareció como socio de la firma Benito Muiño, por lo que la empresa volvía a estar compuesta por cuatro socios. Los inversores apuntaban como principal objeto de la empresa "la compra-venta de aperos para minas, rollizo, así como cualquier clase de maderas, elaboradas o sin elaborar, podrá así mismo realizar los actos que crea convenientes o necesarios de su fin principal previo acuerdo de todos lo socios que la integran".[84] El capital social en este momento ascendía a poco más de 1,5 millones de pesetas (cuadro X).

[83] Por escritura de 27 de julio de 1945. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950.
[84] Cláusula 2ª de los Estatutos de la Sociedad. RMC, libro 59, hoja 1355, inscripción 1ª, fol. 175. Constituyeron la sociedad por un plazo de 10 años a contar desde el día 1 de enero de 1946 y se entenderá prorrogado indefinidamente por periodos de igual duración ínterin alguno de los socios no manifestase su oposición a la prorroga un año antes de terminar cualquiera de dichos grupos o periodos.

Tanto las utilidades como las pérdidas se distribuían entre los socios en proporción al capital que representaban en la sociedad. Por otro lado, la sociedad estaba administrada y dirigida por los socios Benito Muiño Novo y José Núñez Lissarrague que tenían la consideración de gerentes. Pero contrataron como gerente auxiliar para encargarse del despacho de las operaciones corrientes a German Muiño Teijeiro, que percibía un sueldo mensual de mil pesetas y el 8% de los beneficios anuales. La delegación de funciones por parte de los socios en sus empleados se extendió en estos años. Así, otorgaron poderes al empleado Leandro Pita Las Santas para poder realizar las gestiones que los socios le encomendasen, incluyendo las operaciones realizadas en las oficinas de Hacienda, Subsidios, Diputación, Servicio Forestal, por lo cual percibirá una gratificación anual que habían fijado los socios en consideración a las utilidades.

Cuadro X
Distribución del capital de Industrias de Madera SL (1946)
(en pesetas corrientes)

Socio	*Tipo de aportación*	*Importe*
Benito Muiño Novo	Efectivo	175.272
	En maderas	159.728
	Camión y accesorios	70.000
	Lancha Carmen	25.000
José Núñez Lissarrague	Efectivo	260.077,71
	En maderas	16.269,49
	En camiones y maquinaria	153.652,82
Industrias Núñez SL	En efectivo	282.979,37
	En camiones, maquinaria y utensilios	130.761,16
	En maderas	16.269,47
Luis González Rodríguez	En efectivo	130.038,85
	En maderas	8.134,73
	En camiones, maquinaria y lancha	76.826,42

Fuente: RMC, libro 59, hoja 1355, inscripción 1ª, fol. 175.

Pero la sociedad entró herida de muerte en la década de los cincuenta. Los socios se quejaban de la pésima calidad de la madera, que ocasionaba graves pérdidas materiales y descontento generalizado entre la clientela. Es muy probable que el origen de este problema radicase en que la adquisición de madera a los productores era realizada por compradores externos a la sociedad que, además de abastecer a otras empresas, tenían también sus propios aserraderos. Las maderas de mayor calidad se las reservaban para sus negocios personales y vendían a terceros aquellas las de peor calidad.

No podemos olvidar que la singular coyuntura económica que vivieron algunas actividades productivas en la posguerra civil provocó un crecimiento desproporcionado

en el número de empresas en aquellos sectores con escasas barreras de entrada.[85] Por lo que se refiere al sector de la madera, el cierre de las importaciones durante el periodo autárquico impulsó la demanda de madera autóctona, básicamente pino, lo que generó un gran incremento de los precios. De forma paralela, el establecimiento de cupos para toda la cadena de valor del producto forestal fomentó la aparición de un importante mercado de estraperlo. La oportunidad de beneficios en un contexto de corrupción y escasez multiplicó el número de aserraderos que competían por conseguir la madera. Por otro lado, la inadecuada repoblación forestal, basada en especies de crecimiento rápido y de mala calidad, descapitalizó el sector y redujeron su productividad. En consecuencia, hacia los años cincuenta el sector trabajaba básicamente con madera de pino autóctono, que había alcanzado un coste muy elevado, y no había logrado avanzar en su proceso de especialización y adaptación a las nuevas necesidades de la economía.



Publicidad de Aguas de Incio, empresa en la que participaba Hijos de A Núñez.
(Cortesía de D. José Raimundo Núñez-Varela y Lendoiro).

Es muy probable que esta situación de gran competencia por el abastecimiento de madera en una coyuntura de precios elevados estuviera detrás de los problemas de la fábrica de los Núñez. Las graves pérdidas que Industrias de Maderas SL fue arrastrando desde finales de los años cuarenta desembocaron en la liquidación de la sociedad en 1953. El balance de liquidación realizado en este último año refleja como el capital social se había reducido en más de 1/3 respecto a 1949. La situación de la empresa era

[85] Siguiendo a Carmona y Fernández (2005), p. 287 y ss.

muy crítica y el cierre era ineludible. En 1953 se empezó a tramitar un expediente de crisis que se resolvió favorablemente, incluyendo una autorización de la Delegación de Trabajo de la provincia para despedir al personal obrero.[86] De inmediato cesó la actividad, se repartieron las deudas y el patrimonio entre los socios y se indemnizó por despido al personal por valor de 418.877 pesetas.

Pero la familia no abandonó el sector. Posteriormente, en 1955, José Núñez Lisarrague instaló un almacén de maderas independiente en la avenida de Hermanos García Naveira. Pero en esta nueva etapa el aserradero o almacén de maderas de carácter tradicional entraba en una etapa de crisis. De un lado, la política aperturista de finales de los años cincuenta estableció la importación de maderas de calidad y a precio competitivo. De otro lado, los pequeños aserraderos tuvieron que hacer frente a la dura competencia de los nuevos materiales emergentes: la elaboración de celulosa y tableros de fibra y el desarrollo de los plásticos y nuevos materiales para la construcción y el consumo familiar.[87]

Cuadro XI
Liquidación de Industrias de Maderas SL (1953)
(en pesetas corrientes)

	Debe	*Haber*
Capital líquido	493.786,25	
A Industrias Núñez SL		141.081,78
parte a cuentas pendientes	9.629,91	
parte a partidas a formalizar	10.872,15	
parte a cuenta serrerías	3.412,70	
parte a caja efectivo	77.773,09	
parte a Hijos de A Núñez c/c	39.393,93	
A José Núñez Lissarrague		141.081,78
parte a cuentas pendientes	9.629,92	
parte a partidas a formalizar	10.872,15	
parte a caja efectivo	81.193,14	
parte a Hijos de A Núñez c/c	39.386,57	
A Benito Muiño Novo		141.081,78
parte a cuentas pendientes	9.629,92	
parte a partidas a formalizar	10.872,15	
parte a caja efectivo	120.579,91	
A Luis González Rodríguez		70.540,91
parte a cuentas pendientes	9.629,91	
parte a partidas a formalizar	10.872,15	
parte a caja efectivo	10.649,74	
parte a Hijos de A Núñez c/c	39.389,11	

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1950.

[86] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, 1949, leg. 1799.
[87] Siguiendo a Carmona y Fernández (2005), p. 287 y ss.

El descalabro de la industria de maderas puso en peligro la viabilidad financiera de Industrias Núñez SL. Efectivamente, en 1953, la empresa se ve obligada a tomar medidas extraordinarias porque de lo contrario "la compañía se encontraría, de conformidad con lo que resulta del balance, en estado de disolución por imperio de la ley, pues la pérdida ocasionada por las maderas es superior a los dos tercios del capital social".[88] En primer lugar, cubrió parte de las pérdidas con el saldo de la "cuenta de aportación", una especie de fondo de reserva libre alimentado por beneficios acumulados y no repartidos durante los ejercicios anteriores. Con este traspaso redujo las pérdidas por debajo de 2/3 del capital, lo que evitó la disolución forzosa de la compañía. En segundo lugar, se reajustaron a la baja las cuentas de amortizaciones de maquinaria y red de la sección eléctrica. En tercer lugar, se buscó liquidez para continuar con las operaciones habituales, a través de un crédito concedido por la Banca Etchevarría que se añadió a otro solicitado anteriormente a la Banca Núñez. Parte de esta deuda se pudo ir saldando con la liquidación del negocio maderero y gracias a la buena marcha del negocio eléctrico.



Estado actual de la fábrica eléctrica del Puente Nuevo

Efectivamente, tras el abandono de la actividad maderera, Industrias Núñez SL orientó todos sus esfuerzos hacia el sector eléctrico. A partir de 1955, el objeto de la sociedad sería exclusivamente "la explotación de la fuerza hidráulica con destino a la producción y suministro de energía eléctrica que rindan los saltos denominados Las Pías (Irijoa) y el de las Fervenzas (Coirós); así como cualesquiera otro negocio que

[88] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, 1954, leg. 1799.

estatutariamente se acuerde".[89] Dentro de este terreno, la compañía fue ampliando sus actividades mercantiles con el alquiler de contadores, la venta de material eléctrico y la reventa de energía en un periodo en el que el país estaba sufriendo graves restricciones energéticas.

No podemos olvidar, sin embargo, que en estos años la empresa se encontraba ya en manos de la segunda y tercera generación familiar y, como consecuencia, el capital social estaba mucho más atomizado. En las últimas décadas se habían desencadenado fallecimientos en la familia con la consiguiente transmisión hereditaria de acciones y la fragmentación de las participaciones. En consecuencia, la compañía Industrias Núñez SL a mediados de los años cincuenta quedaba formada por 13 socios y dos comunidades de herederos (cuadro XII).

Cuadro XII
Distribución del capital de Industrias Núñez SL (1955)
(en pesetas corrientes)

Socios	*Acciones*	*Capital*
Herederos de Antonio Núñez Piroto	172	172.000
Herederos de Antonio Núñez Díaz	24	24.000
Raimundo Núñez Colomer	64	64.000
Ignacio Núñez Colomer	64	64.000
Julia Núñez Colomer	64	64.000
Purificación Núñez Lissarrague	16	16.000
Maria Núñez Lissarrague	29	29.000
Ricardo Núñez Lissarrague	29	29.000
Enrique Núñez Lissarrague	9	9.000
José Núñez Lissarrague	34	34.000
Ezequiel Segundo Núñez y Núñez	96	96.000
Agustín Núñez Díaz	24	24.000
Luis González Rodríguez	40	40.000
Maria del Carmen Núñez Fernández	15	15.000
Rafaela Núñez Fernández	20	20.000
Total	700	700.000

Fuente: RMC, libro 82, hoja 924, inscripción 3ª, fol. 286.

Obviamente, la excesiva atomización del capital no favoreció la gestión empresarial de la sociedad, pues fue inevitable el choque de intereses entre los dueños del capital. La lógica aparición de varias formas de entender el negocio provocó problemas entre los socios.[90] Dentro de este contexto, se produjeron múltiples

[89] RMC, libro 82, hoja 924, inscripción 3ª, fol. 286.
[90] Agustín Núñez Díaz emprendió una demanda contra la Compañía mercantil Industrias Núñez SL y todos los socios por causa de representaciones no legales, a su juicio, en las juntas de accionistas. RMC, libro 82, hoja 924, inscripción B, fol. 286. La demanda fue desestimada por sentencia definitiva y firma de 21 de mayo de 1959 desestimando la demanda rechazada, RMC libro 72, hoja 924, inscripción C, fol. 125v.

operaciones de compra venta de participaciones entre los componentes de tres líneas sucesorias; los Núñez Díaz, Núñez Colomer y Núñez Lissarrague. Esta situación era un lastre para el manejo de una empresa que en estos años acometía grandes inversiones para ampliar la producción de electricidad y extender la red eléctrica a otras parroquias de la zona.

Finalmente, en el despertar de los años sesenta[91] Industrias Núñez SL se transformó en sociedad anónima "para tratar de mejorar y facilitar la gestión empresarial de la entidad". No cambió ni el domicilio ni el objeto social. Tampoco se alteró el capital social. Simplemente se convirtieron las participaciones en acciones al portador de mil pesetas nominales cada una. El primer consejo de Administración como sociedad anónima quedó formado por Raimundo Núñez Colomer, José Valcarce de la Sierra, Francisco Lafont Cabanas y Luis González Rodríguez. No obstante, la gestión de las operaciones diarias quedó a cargo de un nuevo gerente, Julio Justo Núñez Fernández, elegido por Junta General extraordinaria de 3 de abril de 1961. Por tanto, la sociedad no perdió con su transformación en sociedad anónima su carácter familiar. En este momento, el activo de la sociedad ascendía a 6.311.923 pesetas y la relación valorativa de los bienes de la sociedad no dinerarios rondaba los 4,4 millones.

Cuadro XIII
Cambios en la composición de capital de Industrias Núñez SL (1950´s)

Operación	*Vendedor*	*Comprador*	*Participaciones*	*Capital*
Venta de participaciones(a)	Enrique Núñez Lisarrague Ricardo Núñez Lissarrague	Mª Carmen Núñez Fernández	5 25	5.000 25.000
Venta de participaciones (b)	Pura Núñez Lisarrague Pura, Enrique, José, Maria y Ricardo Núñez Lissarrague (pro-indiviso)	Mª Carmen Núñez Fernández	5 2	5.000 2.000
Venta de participaciones (c)	José Núñez Lissarrague	Agustín Núñez Díaz	30	30.000
Venta de participaciones (d)	José Núñez Lissarrague Pura Núñez Lissarrague Maria Núñez Lissarrague Ricardo Núñez Lissarrague	Agustín Núñez Díaz	4 6 6 4	4.000 6.000 6.000 4.000
Venta de participaciones (e)	Ezequiel Núñez y Núñez	Agustín Núñez Díaz	90	90.000
Venta de participaciones (f)	Ezequiel Núñez y Núñez	Raimundo Núñez Colomer	6	6.000
Venta de participaciones (g)	Agustín Núñez Díaz	Julia Núñez Colomer	219	

Fuente: (a) Por escritura de 6 de abril de 1956, RMC, libro 82, hoja 924, inscripción 6ª, fol. 286. (b) Por escritura de 12 de diciembre de 1956. RMC, libro 87, hoja 924, inscripción 7ª, fol 206. (c) Por escritura de 8 de febrero de 1955. RMC, libro 87, hoja 924, inscripción 8ª, fol 206. (d) Por escritura de 28 de septiembre de 1955. RMC, libro 87, hoja 924, inscripción 9ª, fol. 206. (e) Por escritura de 14 de mayo de 1957. RMC, Libro 87, hoja 924, inscripción 10ª, fol. 206. (f) por escritura de 19 de abril de 1961. RMC, libro 87, hoja 924, inscripción 12ª, fol. 206. (g) Por escritura de 13 de marzo de 1961. RMC, libro 87, hoja

[91] Decisión tomada por Junta General Extraordinaria de 25 de abril de 1961 y ratificada por escritura de 8 de mayo de 1961. RMC, libro 8, sección 2ª, hoja 86, inscripción 2ª, fol. 64.

924, fol. 206, y RMC, libro 72, hoja 924, inscripción 13, fol. 125v.

Pero este último intento por salvar la compañía fue un esfuerzo en vano. Unos meses después, el 8 de agosto de 1961, todos los titulares de las acciones representativas del capital social de Industrias Núñez SA vendieron sus participaciones a FENOSA, convirtiendo a esta empresa en la única titular de la primera. La operación formó parte del proceso de absorción de empresas eléctricas de la región llevado a cabo por la eléctrica de Barrié en la posguerra.[92]Así, por Junta general de accionistas celebrada el 25 de noviembre de 1962, la sociedad familiar se extinguió, sin que procediese la apertura de un periodo de liquidación al existir transmisión en bloque del patrimonio de Industrias Núñez SA a Fuerzas Eléctricas del Noroeste. El activo y pasivo arrojaban a 31 de diciembre de 1961 un importe de 7,4 millones de pesetas. De inmediato se inscribía también la disolución de la sociedad en el Registro mercantil.[93]

Cuadro XIV
Distribución del capital de Industrias Núñez cuando se transforma en sociedad anónima (1961) (en pesetas corrientes)

Socios	*Acciones*	*Capital*
Ezequiel Núñez Núñez	6	6.000
Raimundo Núñez Colomer	64	64.000
Ignacio Núñez Colomer	74	74.000
Julia Núñez Colomer	218	218.000
Luis González Rodríguez	40	40.000
Rafaela Núñez Fernández	20	20.000
Carmen Núñez Fernández	72	72.000
A la comunidad constituida al fallecimiento de Antonio Núñez Díaz(*)	24	24.000
Julia Núñez Colomer	35	35.000
Maria del Carmen Núñez Díaz	35	35.000
Dolores Núñez Díaz	34	34.000
Enriqueta Núñez Díaz	34	34.000
Maria del Carmen, Rafaela, Maria Lucia, Domingo, José, julio Justo, Jesús, Maria de las Mercedes Núñez Fernández mixtas y pro indivisas entre si	34	34.000
A los herederos de Maria Núñez Lisarrague(**)	10	10.000
Capital Total	700	700.000

(*) integrada por su viuda Rafaela, Domingo, Maria Lucia, Julio Justo, Jesús, Maria de las Mercedes Núñez Fernández. (**) repartidas entre José Núñez Lisarrague 3 acciones, Ricardo Núñez Lisarrague, 2 acciones; Enrique, José, Julia y Ricardo Núñez Berea mixtas y pro indivisas 3 acciones; José Luis Caldelas Núñez, 2 acciones. Fuente: RMC, libro 8, sección 2ª, hoja 86, inscripción 2ª, fol. 64.

En definitiva, la década de 1960 asistió al ocaso de los pilares empresariales de la familia Núñez. El descalabro del sector maderero debilitó la fortaleza financiera de

[92] Carmona y Nadal (2005), p. 272 y ss.
[93] Por escritura de 22 de diciembre de 1962. RMC, libro 8, sección 2ª, hoja 86, inscripción 2ª, fol. 64.

la sección industrial de las empresas familiares. La venta de la banca Núñez, que había servido de sostén financiero del emporio familiar en muchas ocasiones, obligó a los diferentes negocios familiares a solicitar crédito externo en otras entidades bancarias. Finalmente, la venta de la fábrica de electricidad eliminó uno de los pilares, en dimensión y rentabilidad, de los negocios familiares. A finales de los años sesenta, la familia sólo conservaba los establecimientos de venta al por menor de tejidos, ferretería, y mercería.



Estado actual de la fábrica eléctrica y la serrería del Puente Nuevo.

Después de casi un siglo de supervivencia empresarial a través de tres generaciones familiares, las décadas de 1960 y 1970 se convirtieron en barreras infranqueables para la cuarta generación de Núñez. Justo cuando la economía española recuperaba su senda de crecimiento, tras una larga posguerra de escasez y carestía, el grupo de empresas familiares perdía sus piezas básicas. Quizá las nuevas necesidades que exigía el crecimiento económico del país contribuyeron al ocaso de empresas familiares como las de los Núñez. El especial contexto político de la dictadura determinó también el futuro de muchas pequeñas empresas familiares del país, que fueron absorbidas por grandes grupos empresariales que contaban con el favor del régimen franquista. No podemos olvidar tampoco dos males demasiado frecuentes en las empresas de carácter familiar que tampoco fueron ajenos a la familia Núñez. De un lado, el impacto negativo de la atomización del capital, ocasionado por las herencias, sobre la gestión empresarial de las compañías. En otras ocasiones fue la falta de un heredero que se ocupase de los negocios lo que obligó al cierre o la venta.

Rubine e Hijos, 1840-2006*

Los orígenes de la saga familiar (1840- 1870)

La familia Rubine llegó a Galicia hacia principios del siglo XIX, atraída seguramente por las posibilidades de negocio que ofrecía el puerto coruñés. Desconocemos cuál era su lugar de procedencia pero, probablemente, su llegada a esta región atlántica estaba relacionada con el estallido de la Guerra de la Independencia.[1] Durante el conflicto, una oleada de comerciantes procedentes de otras regiones se desplazó hacia el noroeste peninsular escapando del ejército francés. Muchas de estas migraciones temporales se convirtieron en definitivas gracias al florecimiento de los negocios comerciales en la nueva tierra de adopción.

Fernando Rubine Firpo fue el patriarca de la saga empresarial ligada al desarrollo de la ciudad herculina desde principios del siglo XIX, que ha sobrevivido hasta nuestros días. Fernando Rubine nació en A Coruña el 6 de julio de 1812 en el seno de una familia modesta de comerciantes al por menor.[2] Cursó estudios de Náutica en la Escuela que mantenía abierta el Consulado del Mar en la ciudad herculina. Se quedó huérfano de padre muy pronto, pero su madre continuó al frente de las actividades mercantiles familiares como comerciante al por menor y por mayor, alcanzando cierta prosperidad en los negocios.[3]

*Nuestro agradecimiento a D. Luis del Moral, actual director general de Rubine e Hijos, quien nos ha facilitado información cuantitativa y fotográfica imprescindible para el desarrollo de este capítulo.

[1] Alonso (1986), p. 207 y ss.

[2] Siguiendo la biografía realizada por González Catoyra (1994), p. 587.

[3] González Catoyra (1994) comenta que aparece registrada desde 1835 en la matricula de comerciantes al por mayor y al por menor (p. 587).

En los primeros tiempos de su vida profesional estuvo más atraído por su vocación literaria que por las actividades comerciales de la familia. Así, colaboró en varios diarios madrileños y fundó algunos periódicos de carácter local durante la regencia de Espartero (1841-1843) como El Telégrafo (1843) o El Coruñés[4] (1843) en los que se combinaba la crítica literaria con el debate sobre cuestiones políticas. Pero estas aventuras editoriales tuvieron una brevísima duración, apenas unos meses. El agitado panorama político que vivía España en las décadas centrales del siglo XIX ahogaba implacablemente cualquier iniciativa adversa al color político de cada periodo. Su último intento periodístico fue el diario El Vigilante. Pero el fin de la regencia de Espartero y el regreso de los moderados al poder hizo desistir a Fernando Rubine en su aventura periodística.

El fracaso de las iniciativas literarias y la edad avanzada de su madre obligó seguramente a nuestro protagonista a buscar otras salidas profesionales.[5] Su espíritu aventurero le impulsó a intentar emigrar en busca de fortuna en América y en Madrid en varias ocasiones, pero su madre abortó esas iniciativas. Finalmente, entró a trabajar como dependiente de escritorio en la fábrica de vidriería de A Coruña, conocida como La Coruñesa (1849), y fundada por un grupo de propietarios e indianos residentes mayoritariamente en la capital.[6] En esta fábrica permaneció trabajando durante más de una década.

Por estos años se casó con Joaquina López Ceballos, cuyos padres tenían casa comercial en la ciudad. Este primer matrimonio cambió el rumbo profesional de Fernando Rubine ya que, de inmediato, comenzó a ejercer de tenedor de libros en el establecimiento de su suegro. Más tarde, fue acumulando gran experiencia profesional al trabajar por cuenta ajena y hacerse cargo de la contabilidad de varias casas comerciales y corredurías. Estos años le sirvieron de preparación para obtener el nombramiento de corredor de comercio, una profesión que ejerció individualmente en la

[4] No hay que confundir esta publicación con el periódico comercial, industrial, agrícola, marítimo y de anuncios vigente entre 1850 y 1854 que luego fue sustituido por El Correo de A Coruña y que, más tarde, volvió a recuperar su primitivo nombre hasta fines de 1856.

[5] En los años treinta hay referencias de un hermano mayor de Fernando Rubine llamado José que se ocupa de los negocios mercantiles junto con su madre. AHPC. Rafael Nogueira (1832), leg. 8116. Poder que otorga Ángela Firpo a su hijo José Rubine. Pero estas referencias se pierden en los años cuarenta. Es muy probable que el hermano falleciera y, como consecuencia, Fernando se vio obligado a asumir la responsabilidad de los negocios familiares. Pero esta hipótesis no se ha podido confirmar.

[6] Lindoso (2005), p. 58 y ss.

ciudad hasta 1870. A finales de este año, Fernando Rubine y su esposa poseían valores gananciales de todas clases equivalentes a 303.112 pesetas.[7]

Años después, el corredor de comercio diversificó sus actividades mercantiles y se reconvirtió en comerciante, industrial y banquero.[8] Su nueva situación profesional y la herencia de su madre recién fallecida sirvieron como estímulo para fundar sus propios negocios. Así, de un lado, levantó dos fábricas en la ciudad, una de producción de chocolates y otra de cuchillos, clavos y puntas. Ambas estaban situadas en la avenida de Riazor. De forma paralela, se dedicó al comercio al por mayor de frutos coloniales y de toda clase de mercancías del país.



Imagen de la playa de Riazor y al fondo las casas de la avenida de Rubine (antes de Riazor) a principios del siglo XX. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

De otro lado, en el terreno financiero, además de actuar como comerciante banquero a través de su propia casa mercantil, entró a formar parte del accionariado del Banco de la Coruña (1857) y, luego, de su sucesor el Crédito Gallego (1875). En este último ocupó cargo de consejero entre 1875 y 1885. La pertenencia al equipo directivo de estas instituciones tenía muchas ventajas, ya que proporcionaba información de la situación financiera de muchos comerciantes, prestigio personal y mayores facilidades para obtener crédito.[9]

El Banco de La Coruña era un banco de emisión constituido por varios comerciantes e industriales de la capital herculina, quienes dirigían en gran medida esta

[7] AHPC, Notario José Pérez Porto, leg. 10178 (1885), pp. 3467 y ss.
[8] AHPC, Notario José Rosendo Carballo, por escritura de 22 de abril de 1871.
[9] Facal (1986), p. 54

institución pero sin abandonar sus negocios particulares.[10] Estaba básicamente orientado hacia los negocios locales y sus principales recursos procedían de la emisión de billetes y de las cuentas corrientes. En consecuencia, el crecimiento del banco era muy dependiente de la demanda de medios de pago procedentes de la economía herculina. En términos generales, su volumen de fondos prestables fue muy moderado a lo largo de toda su existencia. El Banco de La Coruña tuvo que ser liquidado en 1874 debido a la aprobación del Decreto Echegaray (1874) que concedía el monopolio de emisión de moneda al Banco de España. Algunos de los antiguos socios del Banco decidieron formar una nueva sociedad bajo el nombre de Crédito Gallego (1875). La entidad constituyó prácticamente la única institución financiera privada en Galicia hasta la aparición del Banco de Vigo en 1900.



Catalogo y modelo de caja fuerte doméstica adquirido por el Fernado Rubine Firpo a finales del siglo XIX. (Cortesía de D. Luis del Moral).

Además actuó regularmente como contratista público en la construcción de carreteras, obras públicas y servicios. En este ámbito no cabe duda que las mejoras en la red de carreteras y la tardía construcción de la red ferroviaria que comunicaba Galicia con la meseta en la segunda mitad del siglo XIX multiplicaron las oportunidades de negocio para los contratistas de las obras.[11]

[10] Facal (2003) y Lindoso (2005). Véase también el capítulo correspondiente a la *Galicia Industrial*.
[11] Sobre este aspecto, véase Lindoso (2005), p. 163 y ss.

Rubine e Hijos SL (1876)

En el terreno personal, y tras enviudar de Joaquina sin haber tenido descendencia,[12] Fernando Rubine se había casado con la hermana de su difunta mujer, Josefa López Ceballos el 7 de mayo de 1855. De este segundo matrimonio nacieron dos hijas, Joaquina y Teresa.[13] En los años sesenta, su hija mayor Joaquina se casó con el dependiente de la casa mercantil que su padre tenía establecida en A Coruña, Demetrio Salorio.[14] Al no tener hijos varones, este matrimonio marcó el curso de la historia de la casa Rubine. Efectivamente, la aventura empresarial en solitario de Fernando Rubine finalizó con los matrimonios de cada una de sus hijas.

Así, en 1871 Fernando Rubine y Firpo y su esposa Josefa López Ceballos convirtieron a su yerno y empleado en socio mercantil, a través del establecimiento de una sociedad colectiva bajo la razón social Rubine y Salorio, que a partir de ese año se hizo cargo de todos los negocios de la antigua Casa de Comercio de Fernando Rubine.[15] Los dos socios se encargaban indistintamente de la administración de la compañía y del uso de la firma social. El tiempo de duración de la sociedad se estableció inicialmente en doce años, a contar desde comienzos de 1871. A la conclusión del plazo señalado, el haber social se dividiría entre los tres socios, con arreglo al capital que resultase de los balances. En este momento se entregaría en efectivo a Demetrio Salorio su participación dividida en tres plazos que se habrían de cumplir a los dos, cuatro y seis meses tras la liquidación.

El capital de la sociedad ascendía a 321.885 pesetas, siendo aportado por cada uno de los socios en las siguientes proporciones. De un lado, Fernando Rubine y su esposa Josefa López ingresaban en la sociedad 303.112 pesetas, procedentes de los libros de su antigua casa de comercio. De otro, el capital con el que Demetrio Salorio participaba consistía en las 18.772 pesetas, que había invertido en la casa de comercio de Fernando Rubine. Por tanto, lo único que hicieron en estos momentos fue cambiar la razón social, porque el objeto y actividad de la casa de comercio siguieron siendo los mismos. La participación de cada socio en las utilidades ascendía al 70% para Fernando Rubine y su esposa Josefa López y el 30% restante para Demetrio Salorio. Sin embargo, las pérdidas si las hubiese, se dividirían entre los socios en proporción del capital que representan en la

[12] AHPC, Notario Ruperto Suárez, leg. 9694 (1850), pp. 459-460.
[13] AHPC, Notario José Pérez Porto, leg. 10178 (1885), p. 3467 y ss.
[14] AHPC, Notario Ruperto Suárez, leg. 9719 (1867), p. 1197 y ss.
[15] AHPC, Notario José Rosendo Carballo, por escritura de 22 de abril de 1871. La sociedad Rubine y Salorio estuvo situada entre las 12 mayores sociedades, en términos de capital social, de la ciudad de A Coruña entre 1840 y 1889, Lindoso (2005), pp. 395-396.

compañía según los balances anuales. Este acuerdo resultaba claramente beneficioso para Salorio, que no llegaba a representar el 30% del capital.[16] Se establecía además que los socios pudieran obtener de la caja social 15 mil pesetas para la cobertura de sus gastos personales, en el caso de Fernando y su esposa, y 3 mil para Demetrio Salorio.



Demetrio Salorio trabajando en su despacho. Obtenida de www.fotoblanco.com

En 1875 el matrimonio Rubine López acordó introducir algunas modificaciones en el contrato inicial de constitución de la sociedad con "el deseo de recompensar la laboriosidad e inteligencia del consocio Sr. Salorio, y darle además una prueba del cariño que profesaban a su esposa Dª. Joaquina Rubine".[17] En particular, mejoraron las condiciones de su yerno y socio Demetrio Salorio en el reparto de las utilidades que pasó al 40%, en lugar del 30% que tenía asignado desde el 1 de enero del citado año. Asimismo se aumentó su asignación anual para sus gastos particulares hasta las cinco mil pesetas, en vez de las tres mil que tenía estipuladas.

La sociedad comercial familiar Rubine y Salorio fue prosperando en los negocios y adquirió cinco solares y una parcela para ampliar sus actividades mercantiles y construir una vivienda.[18] En este terreno, estableció una fábrica de elaboración de muelles para muebles, y otra para la refinación de azúcar y la molturación de harinas de

[16] No obstante, en las bases estatutarias se introdujo además una cláusula en la que se contemplaba que, si se produjese el fallecimiento de Fernando Rubine o de su esposa Josefa López, los herederos podrían continuar con la sociedad hasta la conclusión de los doce años. Pero si el fallecimiento fuese del otro socio, Demetrio, entonces la sociedad quedaría disuelta, sin que sus herederos tuvieran el derecho a exigir más capital que el que resultase a su favor según el balance del año anterior, sin acción a participación alguna ni en pérdidas ni en ganancias durante el año en que se produjera el fallecimiento. AHPC, Notario José Pérez Porto (1885), leg. 10178.
[17] AHPC, Notario José Rosendo Carballo y Cora, por escritura de 11 de febrero de 1875.
[18] AHPC, Notario Ruperto Suárez (1872), leg. 9734.

trigo del país. Estas instalaciones fabriles, junto con la fábrica de chocolates y de puntas de Paris, contaban con los mayores avances tecnológicos de la época:

«Las diferentes máquinas de puntas y estaquilla, con que cuentan las fábricas de los Rubine para la elaboración de las de cabeza chata, convexa y perdida, son de las más modernas. Los muelles para sofás y sillas se aprecian hoy más que los que venían de Paris. Una rueda para moler trigo y su cernidor acertadamente combinado producen harinas superiores. La excelente calidad de estos productos les hizo obtener premios en varias exposiciones nacionales y extranjeras»[19]

La marca de chocolates, la primera industria que estableció Rubine alrededor de 1870, se registró bajo el nombre comercial de *La Española*, un producto que exportaban al otro lado del atlántico.[20] La fabricación de chocolates contaba con gran tradición en la ciudad. Seguramente, las estrechas relaciones comerciales mantenidas en el siglo XVIII entre el puerto de A Coruña y las colonias de ultramar habían popularizado la fabricación y consumo de este producto en la urbe. Los principales competidores de *La Española* en A Coruña de finales del siglo XIX eran las fábricas de chocolates de Fabián Casado bajo la marca El Fénix Coruñés, La Flor de Rafael Mosquera y La Astorgana Coruñesa de Víctor Uria.[21]



Envoltorios de los chocolates de la marca Rubine e Hijos. (Cortesía de D. Luis del Moral).

[19] Coumes-Gay, A. (1877), p. 43.
[20] AHPC, Notario Francisco Ramos Vázquez (1877), leg. 9856, p. 1691 y ss.
[21] Faginas (1890).

No cabe duda que, a finales de los años setenta, la sociedad Rubine e hijos era ya una casa comercial consolidada en el mercado coruñés, figurando entre los 50 mayores cotizantes de la contribución industrial.[22]

El matrimonio de la hija pequeña, Teresa, con un comerciante de la ciudad de origen asturiano, Félix Rodríguez Sesmero, dio un nuevo giro a los negocios familiares.[23] Efectivamente, tal y como habían hecho con su primer yerno, el matrimonio Rubine convirtió a Félix en socio de la empresa familiar. Con este fin, en 1876, la sociedad Rubine y Salorio se transformó en Rubine e Hijos, que absorbió todos los valores activos y pasivos de la primera.[24] En consecuencia, la nueva sociedad estaba compuesta por tres socios y un capital de 521.638 pesetas repartido de la siguiente forma: El matrimonio Rubine (325.000 pesetas), Demetrio Salorio (143.509 pesetas) y Félix Rodríguez (53.129 pesetas).

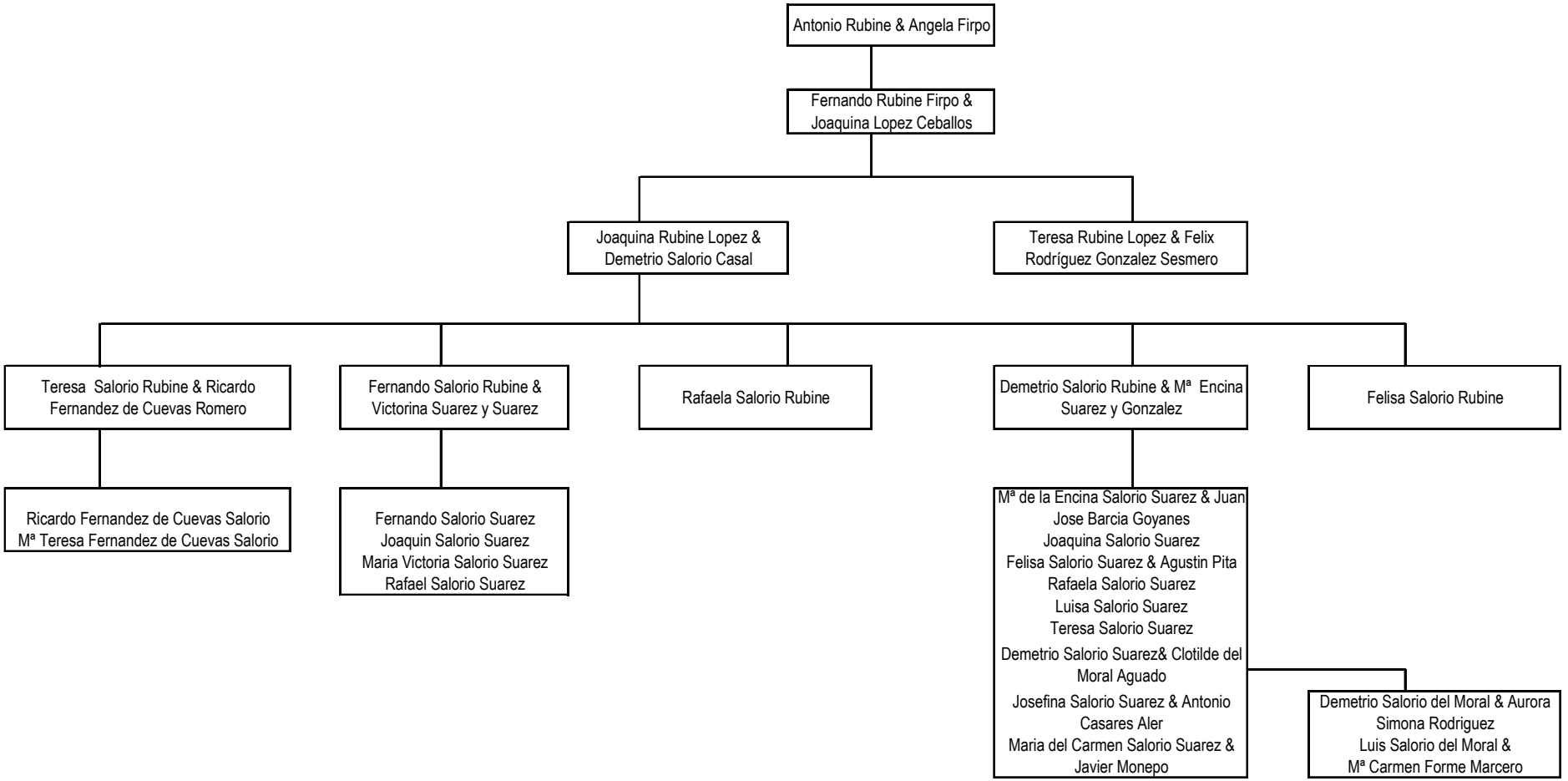


Imagen de un barco de pasajeros en el puerto de A Coruña. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

[22] Boletín Oficial de la Provincia de La Coruña (BOP), 30/1/1871, nº 24, p. 3. Archivo Municipal de A Coruña (AMC), Borrador de la contribución industrial y de comercio del ayuntamiento de A Coruña 1877-78.
[23] Félix Rodríguez Sesmero era originario de Avilés y se dedicaba al comercio. Había llegado a Coruña con 28 años, alrededor de 1875. AMC, Padrón de 1894, sign. 1417, Barrio 10, Fol. 30-42.
[24] AHPC, Notario Don Manuel Devesas y Gago por escritura de 20 de diciembre de 1876.

Gráfico 1

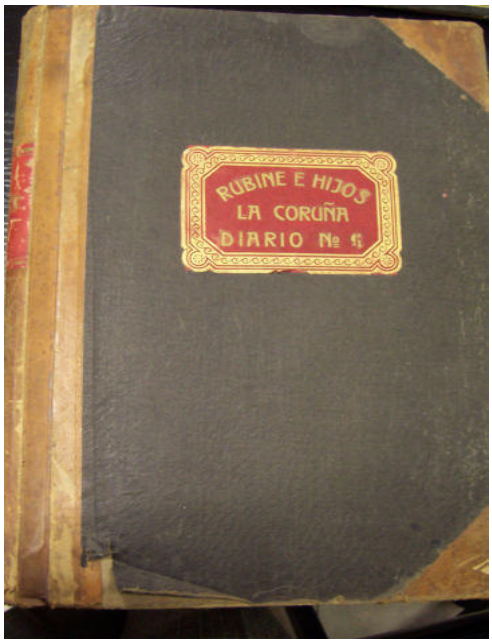
Árbol familiar de la familia Rubine



Fuente: Véase texto.

No cabe duda de que Fernando Rubine y su esposa fueron muy generosos con sus yernos, al cederles una participación en los beneficios de la sociedad mayor que la que les correspondía por su aportación de capital. Así, el matrimonio Rubine solo retuvo el 30% de las utilidades anuales, mientras que sus yernos Demetrio y Félix disfrutarían del 40 y 30 respectivamente. De igual modo sucedió con las compensaciones anuales para gastos particulares que quedaron fijadas, siguiendo el mismo orden, en 11.250; 7.500 y 6.000 pesetas. Bajo la nueva razón social y con un nuevo socio, la compañía siguió ejerciendo las mismas actividades industriales, comerciales y financieras.

Los socios veteranos dejaron en manos de los jóvenes, Demetrio y Félix, la responsabilidad de administrar la compañía, aunque cualquiera de ellos podía hacer uso de la firma social. La nueva sociedad debía prolongarse inicialmente cinco años, pero podía prorrogarse por acuerdo unánime de los socios sin necesidad de firmar otra escritura. En el caso de que falleciera alguno de los inversores, los supervivientes continuarían con la firma, sin que los herederos del socio fallecido pudieran intervenir ni inspeccionar la marcha de los negocios de la casa.



Libro Diario de Rubine e Hijos. (Cortesía de D. Luis del Moral).

La prosperidad de la casa comercial Rubine fue acompañada por una creciente participación del patriarca en la vida política y social de la ciudad.[25] Así, Fernando Rubine participó en el gobierno municipal en las décadas de 1860´s y 1870´s, llegando a ocupar el puesto de primer teniente de alcalde y durante algunos meses llegó incluso a ser alcalde

[25] Para este apartado véase González Catoyra (1990), p. 587.

accidental. Fue varias veces diputado provincial, y llegó a Presidente de la Corporación por elección popular, socio de honor del Círculo de Artesanos y vice-presidente de la Junta de Obras del Puerto de La Coruña. Como agradecimiento por los servicios prestados a la ciudad fue premiado con la Cruz de Isabel la Católica.

El 14 de junio de 1885 fallecía el patriarca de la familia Fernando Rubine y Firpo en el salón de Diputados cuando celebraba la sesión sobre la construcción del lazareto de Oza.[26] El mismo año de su fallecimiento, el Ayuntamiento le dedico su nombre a una calle, justo aquella donde tenía ubicados sus establecimientos mercantiles e industriales. Desde entonces la avenida de Riazor pasó a llamarse avenida de Rubine. En su testamento declaró herederas universales a su esposa e hijas, dejando a la primera el quinto de todos sus bienes y el resto por iguales partes a repartir entre sus dos hijas.[27] De acuerdo con lo convenido en la escritura constitucional, ni la viuda ni las hijas podían retirar de la sociedad los haberes que les adjudicaron. En consecuencia, Rubine e Hijos no se podía disolver hasta terminar el plazo previamente establecido de cinco años. Sólo entonces los socios podían decidir si les convenía o no prorrogar la sociedad. Además, mientras la casa comercial siguiera en activo, la distribución de beneficios se realizaría siguiendo los porcentajes señalados: a la viuda el 15%, a cada una de las hijas, Joaquina y a Teresa, el 7,5; a Demetrio el 40 y a Félix el 30.



Imagen de la avenida de la Plaza de Pontevedra y la avenida Rubine. Obtenida de www.fotoblanco. com.

El inventario que se realizó en 1885 tras la muerte de Fernando Rubine Firpo nos ofrece una idea del estado del patrimonio de la sociedad Rubine e Hijos en esa fecha. Entre

[26] González Catoyra (1994), p. 585.
[27] AHPC, Notario Carballo, bajo testamento que junto con su esposa había otorgado en 22-4-1871.

sus principales activos destacaban acciones del Banco de España (12), del Crédito Gallego (27) y de la sociedad constructora de la Plaza de Toros de A Coruña (10). Una pequeña cabaña de animales domésticos y una amplia variedad de mercancías coloniales localizadas en los almacenes de la ciudad y en otros de allende el mar muestran la importancia que tenían las transacciones comerciales en sus negocios. Especialmente, sus intercambios comerciales con América constituían una parte esencial de sus actividades mercantiles.

Por otro lado, figuraba su participación en las fábricas de chocolate y puntas de París que estaban situadas en los terrenos que la familia poseía en la antigua avenida de Riazor, lugar donde estaba también ubicada la casa familiar. Por último, un pequeño patrimonio rústico de fincas, solares y una casa de campo en la parroquia del Sar (Santiago) completaban un activo que sumaba globalmente algo más de un millón de pesetas. Este patrimonio era uno de los más importantes de la provincia de A Coruña durante este periodo (cuadro I).

Cuadro I
Grandes Patrimonios en la provincia de A Coruña, 1820-1886
(con valor superior al millón de pesetas corrientes)

Empresarios	*Importe*
Juan Menéndez	2.779.993
Marcial Francisco de Adalid	2.518.417
Eduardo Santos	2.059.300
Martín de Torres Moreno	1.425.390
Diego Bolívar	1.413.148
Fernando Rubine	1.019.007

Fuente: Lindoso (2005), p. 98.

Una vez deducidas las deudas del pasivo, el saldo a favor de la sociedad ascendía a más de ochocientas mil pesetas. De este importe global, la mitad les correspondía en régimen de gananciales al finado Fernando Rubine y a su esposa Josefa López Ceballos. La otra mitad se repartía entre sus dos yernos en diferentes proporciones: Demetrio Salorio (35%) y Félix Rodríguez Sesmero (15%). En consecuencia, se adjudicó el 25% del valor de la sociedad correspondiente al socio fallecido quien, según testamento, la dividió de la forma siguiente: 1/5 de su mitad del ganancial para su mujer (39.107,13 pesetas) y el resto a repartir por partes iguales entre sus dos hijas (156.428,54 pesetas). Tras la asignación de la herencia, la distribución del capital de Rubine e Hijos SL cambió por completo. Efectivamente, a partir de 1885, Josefa López controlaba el 39,5% del capital, Demetrio Salorio y su esposa el 37,1 y, por último, Félix Rodríguez y su esposa el 23,4.

Cuadro II
Reparto de la herencia de Fernando Rubine Firpo (1885)
(en pesetas corrientes)

Concepto:	
Participación en la sociedad del matrimonio	407.158,01
Valoración del ajuar y demás objetos de la casa	7.000,00
Cantidades pagadas por la sociedad después de la muerte de Rubine para cubrir gastos y deudas	23.086,66
Saldo a repartir	391.071,35
Distribución:	
Gananciales de Fernando Rubine y su esposa	391.071,35
Mitad para Josefa López Ceballos	195.535,67
Mitad para Fernando Rubine	195.535,67
Quinto del ganancial de Fernando legado por éste a su mujer	39.107,13
Resto para distribuir a la mitad entre las 2 hijas	156.428,54
Haber de Josefa López:	
Por su mitad de gananciales durante el matrimonio	195.535,67
Por su legado del quinto	39.107,13
Total	234.642,80
Haber de Joaquina Rubine y López	78.214,27
Haber de Teresa Rubine y López	78.214,27

Fuente: Escritura de inventario y avalúo, división y adjudicación entre los otorgantes del caudal relicto al fallecimiento del Excmo. Sr. D. Fernando Rubine y Firpo. AHPC. José Pérez Porto (1885), leg. 10178.

La consolidación de la empresa familiar al calor del crecimiento urbano y el puerto coruñés (1886-1912)

Al poco tiempo del fallecimiento de Fernando Rubine, el 1 de marzo de 1886, se produjo un nuevo contratiempo para la familia que afectó de lleno al funcionamiento de la casa comercial. Demetrio Salorio, quien estaba destinado a ser el sucesor natural de Fernando Rubine, murió de forma prematura. A pesar del contratiempo, la sociedad intentó seguir su camino. El socio superviviente, Félix Rodríguez Sesmeros, se convirtió en el único gerente de la sociedad mercantil. Pero Félix desempeñaba otros negocios mercantiles al margen de la compañía familiar, que no le dejaban tiempo suficiente para hacerse cargo de su gobierno. En consecuencia, se vio obligado a buscar ayuda fuera de la familia, pues sus hijos y sobrinos eran todavía muy pequeños. Para resolver esta situación, confirió poder especial a su dependiente y convecino Ricardo

Silveira González, mayor de edad, casado y del comercio.[28] Hombre de gran confianza y perfecto conocedor del funcionamiento interno de la empresa, Ricardo Silveira adquirió importantes responsabilidades en la sociedad. De esta forma la casa comercial no sufriría agravio alguno durante las ausencias y enfermedades del gerente.



Ricardo Silveira González. Fernández Santander, C. (1987), 1886-1986.
Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, A Coruña, COCINC.

En realidad, la década que prosiguió al fallecimiento de Demetrio resulta algo delicada para el devenir de la sociedad. Al parecer, el número de operaciones se redujo y la marcha de la compañía perdió gas.[29] Al menos así se deduce de una escritura fechada en 1897, a través de la cual la viuda de Demetrio Salorio, Joaquina Rubine López, intentó "rescatar la esencia del negocio familiar que se había extinguido en los últimos tiempos".[30] Con este fin, y "persuadida de la conveniencia que les reportará continuar los negocios mercantiles a que estuvieron dedicados su finado padre Fernando Rubine y después de él sus hijas y sus yernos",[31] decidió constituir una nueva sociedad mercantil junto con otros socios.

[28] Por escritura de 24 de agosto de 1897. RMC, Libro provisional 1º de comerciantes individuales, número 8, fol. 19. El poder era muy amplio pues le facultaba para vender al por mayor, al contado o a plazos y cobrar el importe de las mercaderías dentro o fuera de los almacenes; para adquirir mercaderías y recibirlas; para suscribir documentos mercantiles; para cobrar las cantidades adeudadas a la casa y expedir recibo de ellas; para librar, endosar, aceptar, avalar, intervenir y protestar letras de cambio y demás documentos de créditos.

[29] No obstante, su *status* social no decreció. Según el Padrón de 1894 en la casa de Rubine vive la abuela Josefa López Ceballos, su hija Joaquina Rubine López (viuda) y sus 5 nietos Fernando, Teresa, Demetrio, Rafaela y Felia. A su servicio tenían 3 sirvientas y un cochero. AMC, Padrón 1894, sign. 1417, barrio 10, fols. 30-42.

[30] Por escritura de 1 de enero de 1897. RMC, libro 9, hoja 175, inscripción 1ª, fol. 95.

[31] Por escritura de 1 de enero de 1897. RMC, libro 9, hoja 175, inscripción 1ª, fol. 95.

En la nueva compañía intervenían la citada Joaquina Rubine,[32] por su derecho propio y como representante legal de sus hijos menores Teresa, Demetrio, Rafaela, y Felisa Salorio Rubine, su hijo mayor Fernando Salorio Rubine comerciante ya emancipado y Ricardo Silveira González,[33] comerciante que había sido empleado de la casa familiar durante muchos años y que adquiría la condición de socio. La ausencia de Félix Rodríguez Sesmeros corrobora la falta de interés que tenía por la empresa familiar, al estar ocupado con otros negocios mercantiles ajenos a la misma. Es probable que el único objetivo que persiguió durante los años en que estuvo al frente de la sociedad familiar fuese garantizar la supervivencia de esta casa comercial durante la minoría de edad de su sobrino Fernando Salorio Rubine.



Publicidad de la Mala Real Inglesa donde aparece como casa consignataria la sociedad Rubine e Hijos, c.1920. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

La nueva compañía limitada, creada en 1897, conservaba la razón social de Rubine e Hijos y su objeto principal era "la compra y venta de géneros coloniales extranjeros y del reino, las consignaciones de buques y mercancías, al desempeño de comisiones de toda clase, el establecimiento y explotación de industrias y, en general, cualquier otro negocio de lícito comercio que consideren oportuno". La sociedad se hacía cargo de la explotación de todos los establecimientos mercantiles e industriales

[32] Joaquina Rubine López era la segunda inversora, en términos de capital invertido, más importante de la provincia de A Coruña entre 1890 y 1914. Lindoso (2005), p. 423.
[33] Participó en el consejo de administración de otras empresas de la comarca coruñesa como Aguas de La Coruña o Sociedad General Gallega de Electricidad y fue presidente de la Cámara de Comercio entre 1905 y 1908.

que regentaba su predecesora, y también debía afrontar la liquidación de todos los negocios que había dejado pendientes aquélla. El capital social ascendía a algo más de 1,4 millones de pesetas, aportado por Joaquina Rubine (81,10%), sus cinco hijos (cada uno aportaba el 2,01%) y Ricardo Silveira (8,84%).

Aunque la matriarca controlaba la mayor parte del capital social, la gestión de la nueva empresa y el uso de la firma social quedaron en manos de los socios varones mayores de edad, es decir, Fernando Salorio Rubine y Ricardo Silveira González. Ahora bien, más tarde, en 1903, cuando el segundo hijo varón Demetrio Salorio Rubine cumplió los 21 años, edad en la que el código de comercio permitía ejercer la profesión mercantil, fue emancipado por su madre y elevado a la condición de gerente con las mismas atribuciones que su hermano Fernando y su consocio Ricardo Silveira.[34]

Cuadro III
Distribución del capital de Rubine e Hijos (1897)
(en pesetas corrientes)

Socios	*Aportación*	*Capital*
Joaquina Rubine López	Mitad de la casa fabrica nº 2 y 4 de la avenida de Rubine y mitad de una parcela que esta en la parte posterior de la finca de la fábrica	68.924,24
	Mitad de un almacén nº 2 que está en la avenida de Rubine	58.423,1
	Fábrica de chocolate con su maquinaria de vapor y demás aparatos establecida en la casa de la avenida de Rubine	51.305,56
	14 acciones del Crédito Gallego nº 950 al nº 963	7.000
	Créditos	741.706,53
	Varias cuentas deudoras del libro mayor de la extinguida razón Rubine e Hijos	219.114,40
	Capital total	1.146.473,74
Fernando Salorio Rubine	Mercaderías y metálico	28.440,51
Teresa Salorio Rubine	Mercaderías y metálico	28.440,51
Demetrio Salorio Rubine	Mercaderías, efectos a cobrar y dinero	28.440,51
Rafaela Salorio Rubine	Efectos a cobro y metálico	28.440,51
Felisa Salorio Rubine	Efectos a cobrar, mercaderías y dinero	28.440,51
Ricardo Silveira González	Efectivo	125.000
Total capital		1.413.676,29

Fuente: RMC, libro 9, hoja 175, inscripción 5ª, fol. 95.

Las bases sociales establecían que cada socio mayor de edad podía tomar del fondo social una pequeña cantidad anual para cubrir sus gastos particulares. En este aspecto no se atendió a la distribución del capital, sino que se acordó un reparto más equitativo. Así, Joaquina Rubine, que tenía a su cargo a cuatro hijos menores recibía anualmente 15 mil pesetas mientras que Fernando Rubine y Ricardo Silveira obtenían

[34] A partir de entonces podía tomar cada año para sus gastos particulares la cantidad de 10 mil pesetas. Por escritura de 31 de diciembre de 1903. RMC, libro 9, hoja 175, inscripción 5ª, fol. 95.

10 mil. Para el reparto de las utilidades y las pérdidas se aplicaron criterios diferentes: Joaquina Rubine López por su derecho y como representante legal de los 4 hijos sometidos a su potestad Teresa[35], Demetrio, Rafaela[36], y Felisa[37] (55%); Fernando Salorio Rubine (15%); y el 30% para Ricardo Silveira. Además, los socios acordaron que la compañía no se disolvería aunque muriera o se incapacitase a alguno de los socios. En cualquiera de estos casos, la sociedad continuaría funcionando con los socios supervivientes hasta la terminación del plazo. De forma paralela, los herederos del partícipe fallecido tendrían la obligación de designar a un único representante que ejercitase en su nombre los derechos y acciones del difunto dentro de la compañía.

Como ya se ha comentado, la otra rama de la familia compuesta por la segunda hija de Fernando Rubine Firpo, Teresa, y su marido Félix Rodríguez Sesmeros decidieron no tomar parte como socios en esta nueva aventura empresarial. Ahora bien, Teresa Rubine López, previo consentimiento de su marido, cedió en régimen de alquiler a la nueva compañía Rubine e Hijos la mitad indivisa de las fincas siguientes recibidas por herencia paterna, cuya otra mitad pertenecía a su hermana Joaquina:

> «a) La casa fabrica nº 2 y 4 de la avenida de Rubine o calle de Riazor de esta ciudad compuesta por planta baja y 3 pisos altos el último de ellos abuhardillado, almacenes, patios descubiertos y jardín. Ocupa 1773,7 m^2, de los que corresponden 271,31 m^2 a la casa habitación, con 726,70 m^2 de almacenes y 775,6 m^2 de patios descubiertos y jardín. El solar presenta la forma de un cuadrilátero y linda mirando al sur con la avenida de Rubine, al sudoeste con terrenos que fueron del ayuntamiento, al norte con terreno del antiguo foso de Caramanchón, y al oeste confina con terrenos de Eduardo Cervigón
>
> b) La casa almacén nº 2 novísimo de la avenida Rubine o de Riazor, compuesta por planta baja, piso alto y azotea. El solar constituye un cuadrilátero de 347,15 metros cuadrados de superficie y semeja un triangulo rectángulo cuyo cateto y cuya hipotenusa están cortado por una forma de chaflán. Limita por su frente al sudoeste con la Avda. de Rubine, por su izquierda saliendo al sudeste en donde esta el chaflán con la nueva calle de Somoza, por su derecha saliendo al noroeste con la casa nº 2 y 4 deslindada y por su espalda al nordeste con una calle recientemente abierta que comunica la Avda de Rubine con el anden de la playa de Riazor y separa este almacén de los terrenos anexos al Instituto da Guarda

[35] El 1 de julio de 1902, después de contraer matrimonio con Ricardo Fernández de Cuevas Romero, "por no convenirla continuar en la sociedad" se apartó de ella con el beneplácito de sus consocios, recibiendo entonces de manos del gerente Ricardo Silveira 28.440 pesetas en metálico (correspondiendo 28.324 al valor de las mercaderías aportadas y 115 pesetas al del metálico impuesto en la compañía). Desde entonces, Teresa quedó libre de todos los riesgos y obligaciones del comercio y separada de todas las ganancias que la casa pudiera realizar. Por escritura de 30 de diciembre de 1903, RMC, libro 9, hoja 175, inscripción 4ª, fol. 95.

[36] El 31 de diciembre de 1908, después de cumplir la mayoría de edad, Rafaela Salorio Rubine "por no convenirle continuar en la sociedad" se apartó de ella, recibiendo sus 28.440 pesetas en efectos a cobrar y metálico por importe de su capital aportado. Desde entonces, Rafaela quedó libre de todas las cargas y obligaciones del comercio y separada de todos los gananciales que la casa pudiese realizar. Por escritura de 22 de enero de 1913, RMC, libro 9, hoja 175, inscripción 6ª, fol. 95.

[37] Falleció en 1903 y su capital fue heredado por su madre Joaquina Rubine. RMC, libro 9, hoja 175, inscripción 5ª, fol. 95.

c) Un terreno a la espalda de la casa fabrica y de la casa almacén deslindados, que limita al norte con la calle que comunica a la avenida de Rubine con el anden de la playa de Riazor; al sur con la casa fabrica nº 2 y 4 y con el solar de Eduardo Marcelino Cervigón, al Este con la casa almacén y al Oeste con otra parcela que el señor Cervigón adquirió del ayuntamiento»[38]

El arriendo de la mitad del patrimonio se hacía efectivo por un plazo de 7 años a contar desde el 31 de diciembre de 1903. La sociedad arrendataria se comprometía a pagar cada año a Teresa Rubine López la cantidad de 3.820 pesetas en concepto de alquiler. Este pago se realizaría obligatoriamente en monedas de oro o plata por trimestres vencidos de 955 pesetas cada uno.



Vista panorámica del Teatro Principal. Catálogo de Exposiciones.

Joaquina Rubine López, con la ayuda de su hijo mayor y de Ricardo Silveira, lograron remontar el vuelo de la empresa familiar. Así, al despertar del siglo XX Rubine e Hijos se había convertido en uno de los principales inversores de la plaza coruñesa. No podemos olvidar que durante el periodo, y a la sombra del crecimiento urbano que experimentaba la ciudad herculina, surgieron dos tipos de demanda de servicios modernos. De un lado, los servicios de aguas, alumbrado y transporte que dieron lugar al surgimiento de muchas iniciativas empresariales para abastecer de agua, luz y servicio de tranvías a la ciudad. Detrás de algunas de estas sociedades estaba el apellido Rubine, como por ejemplo, en la Sociedad General Gallega de Electricidad (1900), Aguas de La Coruña (1903) o Compañía de Tranvías de La Coruña (1901). De otro lado, el proceso de modernización que vivía la ciudad en aquellos años generó también una demanda de ocio. Para cubrir este mercado se impulsó la oferta de actividades

[38] Por escritura de 1 de enero de 1897. RMC, libro 9, hoja 175, inscripción 2ª, fol. 95.

culturales y espectáculos a través de iniciativas como la Sociedad Arrendataria del Teatro Principal (1906), donde también participaban los Rubine.[39]

De forma paralela, la casa Rubine comerciaba con los puertos de Caracas y Guayaquil, de donde importaba una gran variedad de productos coloniales (café, azúcar, café, licores, canela y otros). No obstante, los intercambios fueron decayendo a partir de la I Guerra mundial a la vez que se abandonaba la elaboración de harinas y puntas de París, unos negocios que habían perdido buena parte de la prosperidad alcanzada en el siglo XIX.[40] Por el contrario, la casa comercial decidió ampliar la fabricación de chocolates.

Efectivamente, la pérdida de las últimas colonias antillas en 1898 produjo "la ruina de las exportaciones de chocolates a ultramar" y obligó a reorientar y limitar la venta de estos productos a la parte noroeste de la península.[41] Para hacer frente a esta situación los Rubine instalaron una fábrica en la Habana desde donde pretendían conquistar el mercado de ultramar desde el interior, explotando su marca *La Española.*[42] El establecimiento fue una de las primeras fábricas de chocolate que se instalaron en Cuba junto con *La India*, *Baguer* o *La Estrella*. Este producto adquirió una gran fama en mercado cubano, en particular, y en toda Latinoamérica en general. Uno de los reclamos publicitarios que hizo famosa a la marca de chocolates sentenciaba: "Las cosas claras y el chocolate La Española".



Anuncio publicitario del chocolate La Española. Vida Gallega c. 1909

[39] Información obtenida de Lindoso (2005), apéndice. Fuera de estos dos ámbitos invirtieron también en empresas como Azucarera Gallega (1899).
[40] Entre 1900 y 1913 Rubine e Hijos ya no aparecen referencias de estas fábricas en los pagos de la Contribución Industrial. Véase Boletín Oficial de la Provincia de La Coruña (BOP), 7/3/1903, nº 55, p. 220; BOP, 11/4/1905, nº 84, p. 324; BOP 16/3/1908, nº 63, p. 272; BOP 21/5/1910, nº 115, p. 496 y BOP 23/5/1913, nº 117, p. 437.
[41] Consejo de Industria (1930), p. 406.
[42] Con este fin nombraron como factor a José Sandra Vázquez para que se encargase de instalar la fábrica en Cuba. De este modo, le otorgaron poder para comprar las maquinas y todo lo demás que fuese necesario para poner a funcionar el nuevo establecimiento. Por escritura de 20 de octubre de 1898. RMC, libro 9, hoja 175, hoja 175, inscripción 3ª, fol. 95.

Al margen del desempeño de diversas actividades comerciales y de la fabricación de chocolates, la firma Rubine e Hijos se especializó en dos tipos de negocios durante este periodo. De un lado, los negocios de consignación de buques desde el puerto coruñés. No cabe duda que, en los años de cambio de siglo, el puerto herculino generaba una gran riqueza que pasaba por las manos de aquellas empresas que controlaban las actividades portuarias.[43] La Dirección General de Aduanas señalaba en 1899 que A Coruña era el tercer puerto español en importancia por volumen de recaudación (98,1 millones de pesetas), sólo por detrás de Barcelona (406,8) y Valencia (119,2).[44] La expansión de los negocios relacionados con el sector pesquero, la revitalización del comercio exterior y de cabotaje y los flujos de la emigración impulsaron a muchos empresarios coruñeses a invertir en las actividades portuarias (cuadro IV).[45] Rubine e Hijos supo especializarse estratégicamente en actividades que generaban grandes beneficios al sector empresarial en el despertar del siglo XX.

Cuadro IV
Consignatarios registrados en el puerto de A Coruña en 1912 y en 1930

1912		*1930*	
Empresa	*Domicilio*	*Empresa*	*Domicilio*
Daniel Álvarez	Cantón Pequeño, 34	**Rubine e Hijos**	Real, 81
Baña y Vázquez	Cantón Grande, 25	Sobrinos de José Pastor	Cantón Pequeño
Hijos de Antonio Conde	Plaza de Orense	Hijos de Antonio Conde	Plaza de Orense
Nicandro Fariña	Plaza de Orense	López Companioni	Marina, 21
Meliton Fernández	Cantón Pequeño, 12	Eduardo Fariña	Compostela, 8
Viuda de H. Hervada	Real, 14	Enrique Fraga	Compostela, 8
Jesús de Labra	Marina, 25	Raimundo Molina	marina, 22
José Longueira	Marina	Felipe Rodríguez	Plaza de Mina
López y Sánchez	Juana de Vega, 15	Antonio Rodríguez	Cantón Grande, 25
Meyer y Cia	Plaza de Mina	Vda de Eladio Pérez y Cia	Santa Catalina, 11
R. Molina y Cia	Marina, 22	Dionisio Tejero	Sánchez Bregua
Narciso Obanza	Marina	Luis Alfeirán	Riego de Agua, 35
Sobrinos de José Pastor	Plaza Maria Pita, 19	Souto Ramos	Feijoo, 2
Eduardo del Rio y Cia	Cantón Pequeño, 7 y 9	Transmediterránea	Casa Barrie
Rubine e Hijos	Real 81		
Andrés Souto	Marina, 28		
Dionisio Tejero	Sánchez Bregua, 6		

Fuente: Indicador comercial y guía de la Coruña (1912) y Anuario-guía de La Coruña (1930).

[43] Lindoso (2005), p. 286 y ss.
[44] Fernández Santader (1987), p. 65.
[45] En 1905, *Rubine e Hijos*, consignatarios de la Mala Real Inglesa, firmaron un informe junto con otros consignatarios del puerto de A Coruña sobre los efectos de la emigración en la economía española y en el negocio portuario. Archivo Histórico de la Cámara de Comercio Industria y Navegación de Barcelona, Emigración. Proyecto de ley. Informes de otras corporaciones 1905-1906, sig. 48 exp. 12. Hay que tener en cuenta que entre 1901 y 1911 se embarcaron por el puerto coruñés más de un cuarto de millón de pasajeros, lo que situaba A Coruña entre los puertos más importantes en el movimiento de personas.

Efectivamente, en los primeros años del siglo XX el puerto coruñés experimentó un enorme auge migratorio, favorecido por una drástica reducción de los precios de los pasajes y el aumento del tráfico naviero.[46] El atraso tecnológico y los escasos cambios organizativos en la producción agrícola mantenían a gran parte de la población gallega en unos niveles de vida muy precarios. Los reclutadores de emigrantes recorrían las zonas costeras y el interior de Galicia buscando pasajeros con que llenar los barcos, cada vez de mayores dimensiones, a cambio de una comisión.

Durante este periodo, muchos buques con pasaje de las grandes compañías navieras europeas con destino a ultramar ya realizaban escalas regulares (semanales, quincenales o mensuales) en puertos gallegos. A Coruña se convirtió en uno de los principales puertos de salida de pasajeros del norte de España. Los directivos de estas compañías de navegación extranjeras eran conscientes de que Cuba y, en general, toda América del Sur, eran los destinos más atractivos para el emigrante gallego. En consecuencia, los puertos gallegos se especializaron como plataformas de salida hacia América.



Salida de un barco de emigrantes desde el puerto de A Coruña hacia América c. 1900. Catálogo exposiciones.

La llegada de los grandes buques trajo consigo muchas oportunidades de negocio para las casas consignatarias autóctonas. Así, desde los años noventa del siglo XIX, la casa Rubine venía actuando de forma exclusiva como representante de la compañía naviera Mala Real Inglesa (Royal Mail Steam Packet Company)[47], con quien

[46] De Juana y Vázquez (2005), p. 434.

[47] Esta compañía operaba desde 1839. Desde 1841 estableció una línea entre Southampton, Brasil y Río de la Plata. En 1842 incluyó en su recorrido a la isla de Cuba, y desde la década de 1870, comenzó a

siguió trabajando regularmente hasta los años de la Guerra civil. De forma esporádica colaboró también con otras compañías que operaban en el puerto coruñés. Su labor consistía básicamente en la consignación y aprovisionamiento de los buques y la captación de pasajeros. Con este fin, las agencias consignatarias proyectaron sus ofertas de viajes a través de intensas campañas en la prensa local. Los armadores y consignatarios solían proporcionar primas de embarque a sus agentes, con quienes contrataban a un tanto por persona embarcada.

Durante el periodo de entreguerras, la cuenta con la Mala Real Inglesa proporcionaba más del 60% de los beneficios obtenidos por la casa Rubine.[48] No cabe duda de que la consignación se convirtió en una de las actividades prioritarias de esta sociedad durante el periodo. El viaje de retorno de los barcos de la Mala Real era aprovechado por la casa comercial para enviar mazapanes y dulces "muy apreciados en el mercado de Londres".[49] La Mala Real realizaba salidas quincenales de vapores de más de 12 mil toneladas desde el puerto de A Coruña hacia Río de Janeiro, Santos, Montevideo y Buenos Aires. Ofertaba para las clases populares cómodos alojamientos y buenas comidas para un viaje que por estas fechas solía durar por término medio entre 13 y 17 días.



Contrato firmado entre Rubine e Hijos y la empresa naviera Royal Mail Lines Limited (1932).
(Cortesía de D. Luis del Moral).

realizar escalas en los puertos gallegos. Primero en el puerto de Carril y más tarde en A Coruña. Véase Vázquez (1999), p. 816.

[48] Libro Diario de Rubine e Hijos, balances 1914-1930.

[49] Libro Diario de Rubine e Hijos, año 1923.

De otro lado, estaban los negocios financieros en los que ejercían de comerciantes banqueros. Durante este periodo, el aumento del número de pequeñas casas de banca en la plaza coruñesa estuvo muy relacionado con la prosperidad del negocio emigratorio. Efectivamente, muchos de estos pequeños comerciantes banqueros, que también se dedicaban a la consignación y otras actividades industriales y comerciales, se encargaron de transvasar fondos de la emigración y distribuirlos por la comunidad gallega. Estas remesas podían enviarse a través de diferentes vías: giros de divisas y en moneda española, órdenes telegráficas, efectos a pagar y letras de cambio, entre otros.

El proceso se desarrollaba de la siguiente forma.[50] Un banco americano remitía efectos a un banquero local que solía ejercer como corresponsal de la entidad de ultramar. A falta de una red bancaria suficientemente desarrollada, los capitanes de buques, armadores y comerciantes con casas de banca se encargaban de captar las remesas. Los cónsules españoles desempeñaban también en ocasiones este papel, aunque sobre todo tramitaban herencias de fallecidos y compraventas de tierras gallegas.

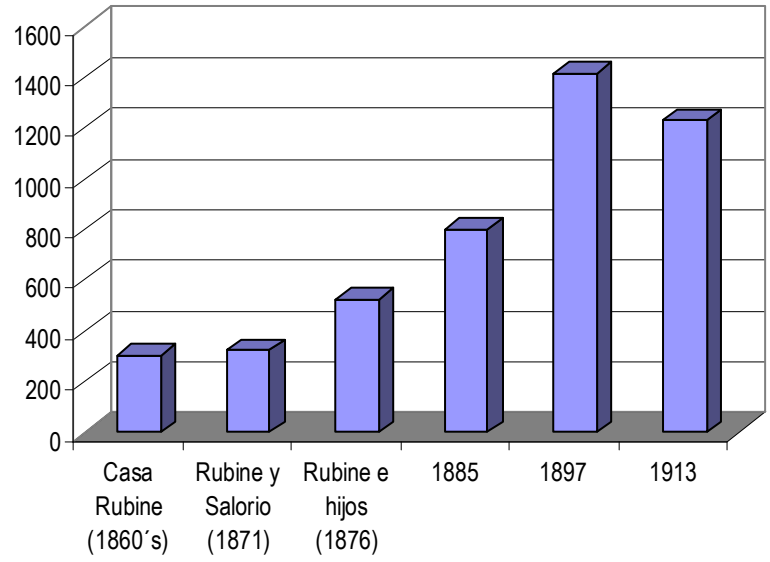
Cuadro V **Principales Comerciantes Banqueros en A Coruña (1890)**
Vda e hijo de Atocha
Pedro Barrie y compañía
Martín de Carricarte
Viuda e Hijos de Cirera y compañía
Curvera y Capdesuñer
Eusebio da Guarda
Herce y Compañía
Maristany Hermanos
Juan Montero Telinge
Narciso Obanza
Ramón Picos
Nicolás Maria del Rio
Rubine e hijos
Sucesores de Vega y Veiga
Vda e hijos de Jenaro de Zalvidea
Fuente: Guía Faginas (1890) y Lindoso (2005).

[50] Vázquez (1988), p. 97 y ss.

Un periodo difícil asociado al vaivén del negocio portuario (1913-1935)

Durante los primeros años del siglo XX, la empresa se especializó progresivamente en las actividades portuarias. De esta forma, y a la sombra del proceso de emigración masiva que tuvo lugar en los años previos a la I Guerra mundial, la sociedad abandonó poco a poco algunas de sus actividades fabriles como la fabricación de harinas, clavos y puntas. Al transformar su actividad productiva, parte de las instalaciones ya no resultaban necesarias. Por este motivo, Rubine e Hijos anuló el contrato por el que había arrendado la mitad de la fábrica y almacén perteneciente a Teresa Rubine. De otro lado, decidió eliminar del capital social la otra mitad de la casa y el almacén que había aportado Joaquina Rubine a la sociedad en el momento de su constitución. Tras restar el valor que representaban estos edificios, el capital de la compañía quedó reducido a 1.229.448,02 pesetas (gráfico 2).[51]

Gráfico 2
Evolución del capital de la empresa de la familia Rubine (1860-1913)
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: AHPC, Notario José Rosendo Carballo y Cora, por escritura de 11 de febrero de 1875; AHPC, Notario Don Manuel Devesas y Gago por escritura de 20 de diciembre de 1876; AHPC. José Pérez Porto (1885), leg. 10178.; RMC, libro 9, hoja 175, inscripción 5ª, fol. 95; RMC, libro 19, hoja 175, inscripción 7ª, fol. 60.

En paralelo al desarrollo de la empresa se produjeron algunos cambios en el terreno familiar que obligaron a modificar la escritura fundacional de la sociedad.[52] Efectivamente, de un lado, las hermanas Teresa y Rafaela Salorio Rubine se separaron de la compañía tras

[51] Por escritura de 29 de diciembre de 1913. RMC, libro 19, hoja 175, inscripción 7ª, fol. 60.
[52] Por escritura de 29 de diciembre de 1913. RMC, libro 19, hoja 175, inscripción 7ª, fol. 60.

sus respectivos matrimonios. De otro lado, la hija pequeña, Felisa, falleció prematuramente y el segundo hijo varón Demetrio alcanzó la mayoría de edad.

Como consecuencia de estos acontecimientos, en la segunda década del siglo XX, la compañía contaba únicamente con cuatro socios que se distribuían el capital de la forma siguiente: Joaquina Rubine López (36%), sus hijos Fernando (17%) y Demetrio (17%) Salorio Rubine y Ricardo Silveira González (30%).[53] La primera poseía la mayor parte del capital, mientras que los tres últimos se encargaban indistintamente de la gestión de la compañía y del uso de la firma social. Para esta labor contaban con la ayuda de tres empleados: Félix Paz, Carlos García, y Luis Miño. Los dos primeros cobraban un sobresueldo por su participación en el negocio con la Mala Real Inglesa. Más tarde, en 1929, el número de empleados aumentó a cinco con la incorporación de Fernando García y Felipe López. El crecimiento de la plantilla nos permite constatar que el volumen de negocios de la casa comercial durante estos años también aumentó.

Cuadro VI
Reparto del capital social desde 1913
(en pesetas corrientes)

Socios	*Aportación de capital*	*Distribución de beneficios*
Joaquina Rubine López	1.047.567	36%
Fernando Salorio Rubine	28.440,51	17%
Demetrio Salorio Rubine	28.440,51	17%
Ricardo Silveira González	125.000	30%
Total capital	1.229.448,02	100%

Fuente: RMC, libro 19, hoja 175, inscripción 7ª, fol. 60.

Pero el estallido de la I Guerra mundial interrumpió la creciente oleada emigratoria de gallegos hacia América. Entre 1914 y 1918, el flujo de emigrantes no llegó a cortarse completamente, pero la escasez y peligrosidad del transporte y la menor demanda de trabajo de las economías americanas limitaron las posibilidades de emigrar a ultramar.[54] Esta parálisis migratoria se extendió durante algunos años, debido a las crisis posbélicas. A partir de este periodo las corrientes migratorias se vieron condicionadas por las sucesivas expansiones y contracciones de la demanda laboral y actividad en los países de acogida tradicionales.

[53] Por escritura de 29 de diciembre de 1913. RMC, libro 9, hoja 175, inscripción 7ª, fol. 95, y RMC, libro 19, inscripción 7ª, fol. 60.
[54] Vázquez (1999), p. 289 y De Juana y Vázquez (2005), p. 434. No obstante, entre 1919 y 1936 embarcaron 485.972 emigrantes.



Anuncio publicitario de la consignataria Rubine e Hijos c. 1920. La Coruña: grandes fiestas organizadas por el comité de festejos; patrocinado por el Ayuntamiento 1924.

Por último, con el estallido de la crisis de 1929, comenzó el fin del ciclo migratorio gallego anterior a la Guerra civil. En estos últimos años, las dificultades de los países latinoamericanos durante la depresión se tradujeron en un freno de la corriente migratoria, desplomándose el número de salidas mientras, paralelamente, aumentaban los retornos.[55] En consecuencia, se produjo la supresión de varias de las principales líneas de vapores con lo que se frenó la actividad portuaria. Dentro de este contexto, el negocio de transporte de personas ya no era una actividad tan lucrativa como en años anteriores. La casa Rubine, que había centrado buena parte de su actividad en el negocio de consignación de buques, sufrió el impacto de esta coyuntura adversa.



Etiqueta de viaje que utilizaban los pasajeros de la Royal Mail Lines Limited. Cortesía de Luis del Moral

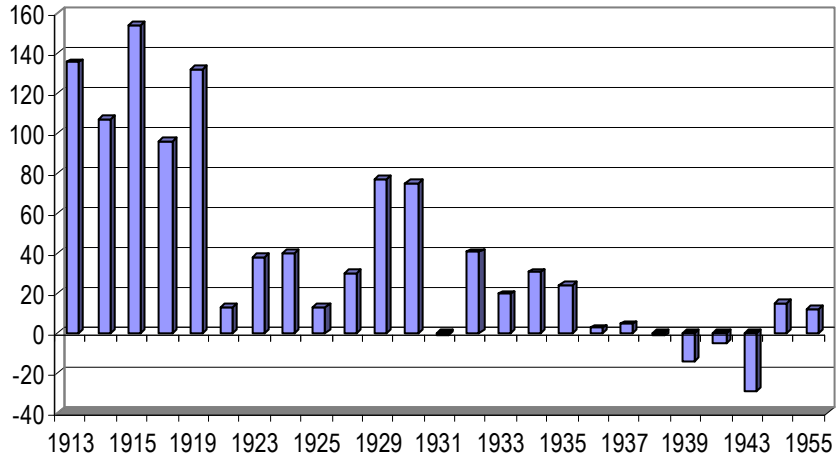
Por otra parte, durante este periodo, los comerciantes banqueros asistían a una reducción considerable de su volumen de negocio. De un lado, el desarrollo económico exigía una mayor capacidad de intermediación y nuevos productos financieros. De otro

[55] Carmona en German et al. (2001), p. 26.

lado, las pequeñas casas de banca no podían hacer frente a la expansión de la red de sucursales de los grandes grupos bancarios. El número de oficinas de banca con presencia en Galicia aumentó de 12 en 1923 a 37 en 1933. Obviamente, con la consolidación y articulación del mercado bancario nacional las pequeñas casas de banca de carácter familiar perdieron paso a paso peso y cuota de mercado.

En consecuencia, muchos comerciantes banqueros tuvieron que reconvertir su actividad financiera, mientras otros fueron absorbidos por los gigantes bancarios. Los tiempos poco favorables para las actividades consignatarias y financieras provocaron una caída de los beneficios de la sociedad Rubine e Hijos durante el periodo de entreguerras. La acumulación de malos resultados trajo como consecuencia una reducción del activo de la compañía desde 1,5 a 0,88 millones de pesetas entre 1921 y 1935 (gráfico 3).

Gráfico 3
Beneficios y pérdidas de Rubine e Hijos SL, 1913-1955
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 690, 691, 767, 771, 772, 780, 784, 786, 1787, y 1805.

A la mala coyuntura económica, se añadieron el fallecimiento de la matriarca de la familia Joaquina Rubine López (1925) y el de su hija Rafaela, lo que obligó a repartir su participación en la empresa entre los tres hijos supervivientes Fernando, Teresa, y Demetrio Salorio Rubine[56]. Como consecuencia de esta herencia, la sociedad pasó a tener cuatro socios con la siguiente participación en el capital: Fernando y Demetrio Salorio (30% respectivamente), Teresa Salorio (10%) y Ricardo Silveira (30%).

[56] Por escritura de 6 de marzo de 1928. RMC, libro 26, hoja 175, inscripciones 11ª y 12ª, fol. 74.

Cuadro VII Distribución del capital de Rubine e Hijos SL (1925) (en pesetas corrientes)	
Socios	*Distribución de beneficios*
Teresa Salorio Rubine	10%
Fernando Salorio Rubine	30%
Demetrio Salorio Rubine	30%
Ricardo Silveira González	30%
Total capital	1.224.276,51
Fuente: RMC, libro 26, hoja 175, inscripciones 11ª y 12ª, fol. 74.	

Paradójicamente, el decaimiento de la empresa familiar fue paralelo a la creciente participación de los socios varones en los consejos de administración de las empresas más relevantes de la ciudad. Así, en las décadas anteriores a la Guerra civil, Demetrio Salorio Rubine y Ricardo Silveira fueron presidente y vicepresidente respectivamente de la empresa eléctrica Sociedad General Gallega de Electricidad creada en 1899.[57] Ambos pertenecían también al consejo de administración de Aguas de La Coruña y Demetrio también participaba en la dirección de las Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad SA o la Compañía de Tranvías de La Coruña.[58] Esta tendencia dispar entre la evolución de la empresa familiar y actividad empresarial de sus socios en otras firmas de la plaza coruñesa se consolidó en las décadas siguientes.

El lento declive de Rubine e Hijos y la creciente proyección social de sus principales socios (1936-1983)

Aunque la coyuntura de la Guerra civil fue en general favorable para la economía gallega, la actividad de la casa Rubine no sufrió recuperación alguna. Es más, sus negocios fueron lánguidamente decayendo durante la posguerra. Hay que tener en cuenta que el estallido de la Guerra civil española cortó drásticamente el flujo emigratorio y, entre 1936 y 1945 el exilio político, de escasa importancia en el caso gallego, dominó los embarques hacia ultramar.[59] Tras la II Guerra mundial se produjo una recuperación de las salidas de emigrantes hacia América pero, a partir de los años sesenta este continente fue sustituido por Europa como principal foco de atracción de las corrientes migratorias. Esta reorientación del tráfico emigratorio obligó a reconvertir

[57] Anuario García Ceballos, 1920.
[58] Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas, 1922.
[59] Siguiendo a De Juana y Vázquez (2005), p. 435.

el negocio consignatario que había sido la principal fuente de ingresos de la empresa en las décadas anteriores.

Dentro de este contexto, la empresa tuvo que afrontar el fallecimiento de Ricardo Silveira, en 1942, quien dejó como única y universal heredera a su mujer, Antonia Díaz Garrido por carecer de herederos forzosos. En su testamento expresó su voluntad de que la viuda se diera por pagada y separada de la participación en la sociedad, recogiendo el importe líquido del haber del balance.[60] Siguiendo el deseo del socio fallecido, se realizó una liquidación de su participación según el balance de 31 de diciembre de 1942.[61]

Cuadro VIII
Balance de liquidación de Rubine e Hijos (1942)
(en pesetas corrientes)

Activo	*1942*
Banco de Bilbao	1.547,30
Banco de Crédito industrial. Valores existentes	18.750,00
Banco de La Coruña. Saldo n/f	318,30
Banco Anglo- South American	252,80
Caja y Banco de España. Existencia	2.687,00
Cuentas Deudoras. Saldo n/f	20.066,67
Diez y Senosiain. S. C. Importe de nuestra comandita	150.000,00
Finca en Bilbao. Valor actual	65.000,00
Maquinaria. Fábrica chocolate. Valor actual	650,49
Sociedad General Gallega de Electricidad. Valores existentes	179.100,00
Valores diversos	21.209,68
Total activo	459.582,24
Pasivo	*1942*
Fondo de reserva Saldo n/c	21.000,00
Impuesto de utilidades n/c	124,67
A Ricardo Silveira	95.907,67
Banco Pastor n/c	30.086,00
Cuentas acreedoras n/c	21.259,61
Capital	281.844,19
Royal Mail Lines	9.360,10
Total Pasivo	459.582,24

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 786.

Liquidación de la cuenta de Ricardo Silveira González
(en pesetas corrientes)

Participación en el capital social	339.115,30
Participación en el fondo de reserva	9.000
Total en la cuenta particular	348.115,30
Gastos en la cuenta de Antonia Díaz Garrido durante el año 1942	258.526,42
Cantidad a entregar a Antonia Díaz	95.907,47

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 786.

[60] Por escritura de 19 de febrero de 1944. RMC, libro 26, hoja 175, inscripción 15ª, fol. 74.
[61] Por escritura de 23 de febrero de 1943. RMC, libro 26, hoja 175, inscripción 16ª, fol. 74.

A través de este balance es posible constatar el declive sufrido por la empresa en los últimos años. El capital se había reducido en más de un 50% respecto a las décadas anteriores a la Guerra civil y el importe del activo y el pasivo no alcanzaba el medio millón de pesetas. Los principales activos de la empresa eran sus participaciones en otras firmas como la Sociedad General Gallega de Electricidad o la comandita con Diez y Senosiain de Bilbao. El valor de la maquinaria de la fábrica de chocolate, la única partida del activo que hacía referencia al ámbito fabril, había sufrido una fuerte depreciación, mientras que las cuentas deudoras alcanzaban un importe considerable. A la vista de estos resultados, no cabe ninguna duda de que la empresa, además de haber abandonado su actividad fabril, había sufrido una fuerte descapitalización desde 1925.

El reparto de la herencia de Ricardo Silveira supuso otro importante quebranto para la sociedad, pues no contaba con suficiente dinero líquido en caja para abonar la cantidad adeudada a su viuda, Antonia Díaz. En consecuencia, para cumplir con este pago hubo que reducir el capital social hasta la cantidad de 281.844 pesetas, que apenas representaba ya una quinta parte de su valor en 1913. Una vez liquidada la participación de Ricardo Silveira, su heredera quedó separada de la sociedad, por lo que el capital de la compañía pasó a estar bajo el control completo de los tres hermanos Salorio Rubine: Fernando (40%), Demetrio (40%) y Teresa (20%), únicos socios de la empresa.

Cuadro IX
Distribución del capital de Rubine e Hijos (1942)
(en pesetas corrientes)

Socios	*Capital*	*Participación en beneficios*
Fernando Salorio Rubine	129.327,74	40%
Demetrio Salorio Rubine	92.072,46	40%
Teresa Salorio Rubine	60.443,91	20%
Total	281.844,19	100%

Fuente: RMC, libro 45, hoja 175, inscripción 17ª, fol. 127.

Inicialmente, los tres hermanos decidieron apostar fuerte por la empresa familiar. En primer lugar, acordaron aumentar el capital social para poder ampliar las operaciones comerciales.[62] Obviamente, en el contexto inflacionario de la posguerra civil, un capital social que apenas llegaba a la modesta cifra de 300 mil pesetas era incluso insuficiente para poder llevar a cabo las transacciones diarias de la empresa. El aumento del capital social se llevó a cabo en dos fases (gráfico 4). Primero, en 1947, se elevó el capital hasta la

[62] Por escritura de 27 de septiembre de 1947. RMC, libro 26, hoja 175, inscripción 17ª, fol. 74.

cifra de 325 mil pesetas; y, posteriormente, en 1955, volvieron a elevar esta cifra hasta la suma de 625 mil pesetas. La cifra sólo representaba el 50% del capital social de la empresa en 1930. No cabe duda que había mucho camino por recorrer para recuperar el volumen de negocios alcanzado por la empresa familiar en tiempos pasados. En estas dos ampliaciones de capital, los tres hermanos realizaron aportaciones equitativas a su participación en el capital, de forma que los equilibrios internos en el reparto social no se vieron afectados.

Cuadro X
Aumentos de capital de Rubine e Hijos SL en la posguerra, 1947 y 1955
(en pesetas corrientes)

Aumento de capital 1947			
Socio	*Aportación*	*Total participación*	*Distribución de beneficios*
Fernando Salorio Rubine	672,26	130.000	40%
Demetrio Salorio Rubine	37.927,54	130.000	40%
Teresa Salorio Rubine	4.556,01	65.000	20%
Total		325.000	
Aumento de capital 1955			
Socio	*Aportación*	*Total participación*	*Distribución de beneficios*
Fernando Salorio Rubine	120.000	250.000	40%
Demetrio Salorio Rubine	120.000	250.000	40%
Teresa Salorio Rubine	60.000	125.000	20%
Total		625.000	

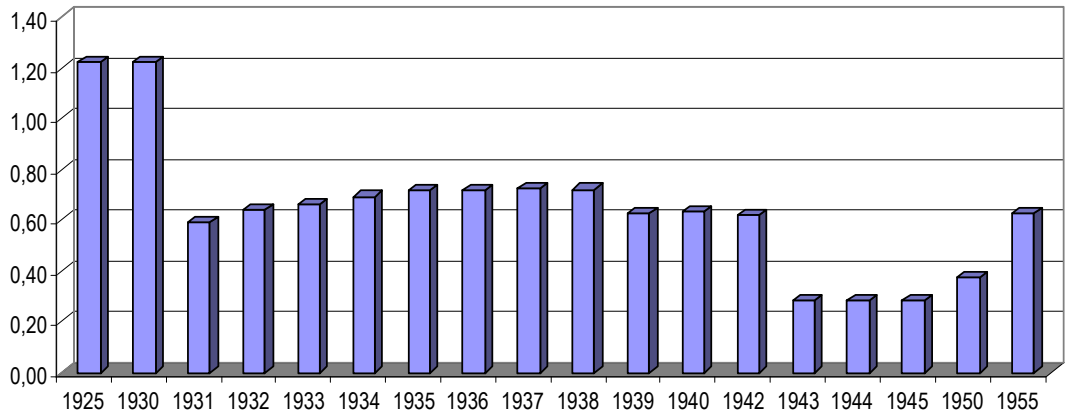
Fuente: Por escritura de 27 de septiembre de 1947. RMC, libro 26, hoja 175, inscripción 17, fol. 74, y por escritura de 4 de marzo de 1955, libro 55, hoja 175, inscripción 18ª, fol. 195.

En segundo lugar, los hermanos Salorio Rubine decidieron reactivar dos conocidas líneas de negocios que en otros tiempos habían proporcionado grandes beneficios a la sociedad. Así, de un lado, en 1943, renovaron la maquinaria de la fábrica de chocolate que había quedado obsoleta desde el punto de vista tecnológico. Tras la renovación tecnológica empezaron a elaborar chocolate *express* para suministrar al ejército, lo que les permitía contar con una demanda segura. Pero el proceso de fabricación se encontró con numerosas dificultades para adquirir materias primas (cacao, azúcar, harina, canela) y disponer de fuerza eléctrica en unos tiempos de gran carestía y escasez. Ante la falta de *inputs* llegaron a utilizar en ocasiones harina de algarroba o de arroz. Por otra parte, hubo que volver al combustible de leña ante la escasez de corriente eléctrica en la posguerra.

De forma paralela, trataron de reimpulsar el negocio consignatario. Así a finales de los cuarenta tenían cuenta abierta con varias empresas navieras, además de la Royal Mail Lines. Se trataba de las compañías United Status Lines, Mac Andrews de Barcelona, y la Eagle Oil and Shipping. Con el objetivo de mejorar el servicio al cliente

se convirtieron también en socios de la Internacional Air Transport Association y The Steamship Mutual-Underwriting Association.

Gráfico 4
Evolución del capital social de Rubine e Hijos SL, 1925-1955
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 690, 691, 767, 771, 772, 780, 784, 786, 1787, y 1805.

Gracias a la nueva estrategia empresarial, durante los primeros años cuarenta, la sociedad recuperó la senda de los beneficios en los años cincuenta, pero fue un simple espejismo. A finales de la década, y después varios años de acumulación de pérdidas, la fábrica de chocolate cerró sus puertas al no poder hacer frente a las dificultades productivas derivadas del contexto autárquico.[63] La carencia y carestía de las materias primas y las restricciones energéticas encarecieron los costes de producción hasta niveles insostenibles. Por otro lado, las malas condiciones de vida de una población sometida a bajos salarios y al racionamiento de los alimentos básicos limitaba la venta en el mercado de un producto como el chocolate. Como consecuencia, en diciembre de 1954, se despidió a los empleados de la fábrica, liquidando la cuenta de jornales. Más tarde, en octubre de 1958, se cortaron los suministros básicos, agua, luz y fuerza. A estas alturas la fábrica de chocolates ya había pasado a la historia.

Por otro lado, el número de atraques efectuados en el puerto de A Coruña se redujo en estas fechas por lo que el negocio consignatario en solitario fue incapaz de

[63] Algunos familiares opinan que la fábrica de chocolates de Cuba se perdió durante la revolución cubana, aunque no disponemos de más datos al respecto. Lo que sí es seguro es que por escritura de 17 de febrero de 1939, los socios de Rubine e Hijos manifestaron que la sociedad ya no necesitaba para sus fines sociales la casa sita en la Habana por lo que decidieron darla de baja en el capital social. A continuación, distribuyeron las 80.000 pesetas en que fue valorada entre los socios en la siguiente proporción: A Fernando Salorio Rubine el 30%, a Demetrio otro 30%, a Ricardo Silveira González también el 30% y a Teresa Salorio Rubine, el 10% restante. RMC, libro 26, hoja 175, inscripción 13ª, fol. 74.

sostener la rentabilidad de la empresa. En consecuencia, nos encontramos con que, a lo largo de los años sesenta, la empresa va acumulando pérdidas. El agujero social pasó de poco más de treinta mil pesetas en 1963 a más de cien mil en 1969.

Este nuevo bache de la empresa coincidió en el tiempo con su traspaso a la cuarta generación de la familia. Efectivamente, a principios de los años setenta murieron los tres hermanos, únicos socios de la firma, Demetrio (1970), Fernando (1971), y Teresa (1972).[64] Maria Teresa, viuda en el momento de su fallecimiento, repartió su participación de 125 mil pesetas en Rubine e Hijos por partes iguales y pro indiviso entre sus dos hijos Ricardo y Maria Teresa Fernández-Cuevas y Salorio. Mientras tanto, Fernando Salorio Rubine dejó el usufructo vitalicio de su participación de 250 mil pesetas en la sociedad Rubine e Hijos a su esposa Victorina Suárez y Suárez, y la propiedad por cuartas partes iguales a sus cuatro hijos Fernando, Joaquín, Maria Victoria y Rafael Salorio y Suárez. Por su parte, Demetrio Salorio Rubine, dejó viuda y 9 hijos (Maria, Joaquina, Felisa, Rafaela, Luisa, Teresa, Demetrio, Josefina, Maria del Carmen Salorio Suárez). Pero dispuso la plena propiedad de su participación de 250 mil pesetas en la firma Rubine e Hijos a favor de su único hijo varón Demetrio Salorio.

Cuadro XI
Cambios en la distribución interna del capital de Rubine e Hijos SL (1970´s)
(en pesetas corrientes)

Socio fallecido	*Total participación*	*Herederos*	*Participación por heredero*
Fernando Salorio Rubine	250.000	Victorina Suárez Suárez (usufructo vitalicio)	
		Fernando Salorio Suárez	62.500
		Joaquín Salorio Suárez	62.500
		Maria Victoria Salorio Suárez	62.500
		Rafael Salorio Suárez	62.500
Demetrio Salorio Rubine	250.000	Demetrio Salorio Suárez	250.000
Teresa Salorio Rubine	125.000	Ricardo Fernández-Cuevas Salorio	62.500
		Mª Teresa Fernández-Cuevas Salorio	62.500
Total	625.000		625.000

Fuente: RMC, libro 26, hoja 175, inscripción 20ª, fol. 74, y RMC, libro 95, tomo 177, sección 1, hoja 175, inscripción 20ª, fol. 19.

Como consecuencia del traspaso generacional, la sociedad quedó compuesta por 7 socios pertenecientes a tres ramas familiares: los hermanos Salorio Suárez, hijos de Fernando Salorio, se repartían el 40% del capital; los hermanos Fernández-Cuevas

[64] Por escritura de 22 de mayo de 1974. RMC, libro 26, hoja 175, inscripción 20ª, fol. 74, y RMC, libro 95, tomo 177, sección 1, hoja 175, inscripción 20ª, fol. 19.

Salorio, hijos de Teresa Salorio, el 20% y, finalmente, Demetrio Salorio Suárez, hijo de Demetrio Salorio, que pasó a controlar individualmente el 40% restante del capital social.

Pero casi de inmediato al reparto de la herencia, se llevaron a cabo transacciones entre los primos que dejaron el capital social en manos de Demetrio Salorio y su hijo Luis, que se convirtieron en los únicos socios de la empresa familiar. Sin embargo, la gestión y administración de la sociedad, así como el uso de la firma social, se atribuyó únicamente al primero.[65] En consecuencia, Demetrio Salorio Suárez adquirió el control de la empresa en plena madurez y con un largo camino recorrido en el terreno empresarial. Efectivamente, tras haber obtenido el titulo de perito mercantil en A Coruña se trasladó a Madrid para estudiar la carrera de Ingeniero Electromecánico.[66] Recién licenciado ingresó en FENOSA, una de las empresas clave del grupo Pastor en la posguerra civil, como ingeniero de dirección. Cuando apenas llevaba un año trabajando en este puesto, fue designado consejero de esta sociedad. Más tarde lo sería también de Aguas de la Coruña, Tranvías de la Coruña o EMESA. Ejerció el puesto de presidente en diferentes empresas de la ciudad como La Artística Suárez Pumariega SA[67] o la Sociedad Constructora Benéfica de la Sagrada Familia.

Cuadro XII
Cambios en la distribución interna del capital de Rubine e Hijos SL en la década de 1970
(en pesetas corrientes)

Herederos	*Participación por heredero*	*Capital tras las transacciones*	*Capital*
Victorina Suárez Suárez (usufructo vitalicio)		Demetrio Salorio Suárez	500.000
Fernando Salorio Suárez	62.500		
Joaquín Salorio Suárez	62.500		
Maria Victoria Salorio Suárez	62.500		
Rafael Salorio Suárez	62.500		
Demetrio Salorio Suárez	250.000		
Ricardo Fernández-Cuevas Salorio	62.500	Luis Salorio del Moral	125.000
Mª Teresa Fernández-Cuevas Salorio	62.500		
Capital social	625.000		625.000

Fuente: RMC, libro 95, tomo 177, sección 1, hoja 175, inscripción 20ª, fol. 19

Al margen de su labor empresarial desenvolvió una intensa vida social y política. En el primer terreno, en la década de 1960 presidió la Cámara de Comercio, Industria y Navegación y fue vicepresidente de la Junta de Obras del Puerto. En el ámbito político

[65] RMC, libro 95, tomo 177, sección 1, hoja 175, inscripción 20ª, fol. 19.
[66] González Catoyra (1990), p. 137.
[67] Véase el capítulo dedicado a *La Artística*.

fue designado alcalde de A Coruña por el Ministro de Gobernación (a propuesta del Gobernador Civil), desempeñando este cargo entre 1966 y 1969. Como alcalde de la ciudad, fue nombrado diputado en el apartado de la Administración Local del Congreso de Diputados en la legislatura de 1964-1967. En este sentido, hay que recordar que en el régimen franquista la designación de los "cargos representativos", como por ejemplo los alcaldes, se realizaba por nombramiento directo de las autoridades del régimen.[68] En consecuencia, los consejos municipales fueron instituciones idóneas para establecer alianzas políticas y llegar a acuerdos económicos dentro de los círculos empresariales de la dictadura. En definitiva, la entrada de Demetrio Salorio en la empresa familiar como principal accionista podía aportar un gran bagaje empresarial, así como también excelentes contactos empresariales y políticos.



Demetrio Salorio Rubine. Fernández Santander, C. (1987), 1886-1986.
Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, A Coruña, COCINC

Su primo Fernando Salorio Suárez, que contaba con un currículum similar, prefirió vender la participación que le había tocado por herencia en la empresa familiar y seguir dedicado a sus múltiples obligaciones gerenciales.[69] Fue consejero de Aguas de La Coruña, de Gas de Madrid, de la Compañía Madrileña de Alumbrado y Gas, de FECSA, de Aluminios de Galicia, del Banco Pastor, vicepresidente de ASTANO y vocal del patronato de la Fundación Barrie. En realidad, este ingeniero de caminos ha sido considerado como el hombre de confianza de Pedro Barrie de la Maza. Tras haber

[68] Sanchez Recio (2003), pp. 17-19.
[69] González Catoyra (1990), p. 609.

trabajado estrechamente con el en el consejo de administración de la Sociedad General Gallega de Electricidad y, más tarde, en FENOSA fue nombrado presidente de esta entidad tras la muerte de Barrie en 1971. Casi al mismo tiempo fue designado presidente del Puerto de A Coruña, puesto que ejerció hasta su jubilación en 1978. Desde este cargo impulsó obras de vital importancia para la ciudad como el relleno de San Antón, el Dique de Abrigo y el Muelle de las Ánimas. Justo en este periodo fue cuando se le presentó la oportunidad de hacerse cargo de la empresa familiar, pero los cargos de alta responsabilidad que estaba ejerciendo en ese momento seguramente lo animaron a desistir en esa labor.

Recuperar el esplendor que había vivido la sociedad familiar en tiempos pasados no era tarea sencilla. Uno de los primeros objetivos de esta nueva etapa fue la transformación de la compañía en sociedad anónima.[70]. Pero la legislación exigía la participación de al menos 5 socios para poder establecerla, por lo que fue necesario incorporar a nuevos inversores.

El proceso se desencadenó del siguiente modo. De un lado, Demetrio Salorio Suárez cedió a su otro hijo Demetrio Salorio del Moral una participación social de 200 mil pesetas con todos sus derechos accesorios. De otro lado, Luis Salorio del Moral cedió a su hermano Demetrio una participación social de 100 mil pesetas con todos sus derechos accesorios. Por último, el mismo Luis Salorio del Moral traspasó a Santiago Martínez Gago (empleado), una participación social de 25 mil pesetas, con todos sus derechos accesorios. Por tanto, Luis Salorio del Moral abandonaba la sociedad tras vender su participación a su hermano y a un socio ajeno a la familia, empleado de la casa.[71] De forma paralela, se decidió aumentar el capital social en 875 mil pesetas, dando entrada a dos nuevos socios: Antonio del Moral Aguado (cuñado de Demetrio Salorio Suárez) y Rosendo Silva García (ingeniero de Madrid). En consecuencia, el capital social quedó establecido en 1,5 millones de pesetas, repartido equitativamente entre los cinco socios.

El objeto social de Rubine e Hijos SA quedó estableció en "la compra-venta de géneros coloniales y extranjeros y del país; las consignaciones de buques y mercancías; el desempeño de comisiones de todas clases; el establecimiento y explotación de industrias, y cualquier negocio de licito comercio, directa o indirectamente relacionado

[70] Por escritura de 23 de abril de 1975. RMC, libro 75, de la sección 3ª de sociedades, tomo 195, hoja 692, inscripción 1ª, fol.116.
[71] Por escritura de 23 de abril de 1975. RMC, libro 95, tomo 177, sección 1, hoja 175, inscripción 21ª, fol. 19.

con los objetos enumerados".[72] Conservó el mismo domicilio social en la calle Real de A Coruña y recibió el patrimonio integro de su predecesora, consistente en diferentes muebles y útiles de oficina, valores diversos, depósitos y fianzas y dineros metálico

Cuadro XIII
Distribución del capital de Rubine e Hijos SA (1975)
(en pesetas corrientes)

Socios	Capital	Acciones
Demetrio Salorio Suárez	300.000	60
Demetrio Salorio del Moral	300.000	60
Santiago Martínez Gago	300.000	60
Antonio del Moral Aguado	300.000	60
Rosendo Silva García	300.000	60
Total	1.500.000	300

Fuente: RMC, libro 75, de la sección 3ª de sociedades, tomo 195, hoja 692, inscripción 1ª, fol.116.

El primer consejo de administración estaba compuesto por Demetrio Salorio Suárez, Antonio del Moral Aguado y Santiago Martínez Gago que ocuparon los cargos de presidente, vicepresidente y secretario respectivamente. Por su parte, Demetrio Salorio del Moral fue nombrado director general de la compañía.[73] El balance de situación a 22 de abril de 1975 arrojaba un activo y un pasivo de 1,3 millones de pesetas, una modesta cantidad para una firma que había ocupado un puesto de privilegio en la historia de la ciudad herculina a principios del siglo XX.

La salida de la familia Rubine y la búsqueda de una nueva identidad social (1984-2007)

Cuando parecía que la sociedad iniciaba una nueva etapa de desarrollo, se desencadenó un acontecimiento inesperado a principios de 1984: los Salorio, padre e hijo, abandonaron la empresa. Efectivamente, a los pocos meses de haber sido renovado Demetrio Salorio como presidente del consejo de administración, renunció apresuradamente a su cargo y vendió las participaciones.[74] Su hijo, Demetrio Salorio del

[72] Por escritura de 23 de abril de 1975. RMC, libro 75, de la sección 3ª de sociedades, tomo 195, hoja 692, inscripción 1, fol. 116.
[73] Por escritura de 20 de diciembre de 1975. RMC, libro 75, de la sección 3ª de sociedades, tomo 195, hoja 692, inscripción 2ª, fol. 116.
[74] En 1983 se renovó el consejo de administración de la compañía, quedando constituido por Demetrio Salorio Suárez (presidente), Carmen Botas Sánchez (vicepresidente), Antonio del Moral Aguado (secretario), Demetrio Salorio del Moral (vocal) y Antonio del Moral Aguado (consejero delegado). Por

Moral, le siguió en este camino.[75] En consecuencia, los últimos representantes de la saga familiar en la sociedad abandonaron para siempre la empresa fundada por su antepasado Fernando Rubine Firpo.

Los socios que permanecieron en la compañía decidieron inyectar nuevo capital para tratar de reimpulsar la actividad social. Así, a finales de los años ochenta, acordaron aumentar el capital social en 4,5 millones de pesetas, mediante la emisión de 900 acciones nominativas, a la par, de 5 mil pesetas de valor nominal cada una.[76] Pero durante los años ochenta Rubine ya se había convertido en una empresa de reducido tamaño. La paralización del tráfico de buques a principios de los años noventa obligó a los socios a diversificar su actividad (gráfico 5). Fue en este momento cuando la empresa se volvió a transformar en sociedad limitada bajo la misma razón social, Rubine e Hijos SL, compuesta por seis socios y un capital de seis millones de pesetas.[77]

Cuadro XIV
Distribución del capital de Rubine e Hijos SL (1992)
(en pesetas corrientes)

Socio	*Participaciones sociales*	*Capital*
Carmen Botas Sánchez	460	2.300.000
Antonio del Moral Aguado	440	2.200.00
Antonio del Moral Torres	80	400.000
Pablo del Moral Torres	80	400.000
Patricio Aguilar Cavanillas	80	400.000
Ricardo Silva Botas	60	300.000
Capital total	1.200	6.000.000

Fuente: RMC, tomo 1.128, sección general, hoja C-5846, inscripción 1, fol. 214.

Los estatutos de la nueva sociedad recogían la ampliación del objeto social donde se incluían "las consignaciones de buques y mercancías; el desempeño de comisiones de todas clases; la distribución y venta de transformadores eléctricos; la distribución, venta y comercio al por mayor de aparatos de calefacción...".[78] En particular, durante estos años el negocio de las calefacciones nocturnas y otras

escritura de 17 de mayo de 1983. RMC, libro 75, de la sección 3ª de sociedades, tomo 195, hoja 692, inscripción 4ª, fol. 116.

[75] Por escritura de 8 de marzo de 1984. RMC, libro 75, de la sección 3ª de sociedades, tomo 195, hoja 692, inscripción 5ª, fol. 116.

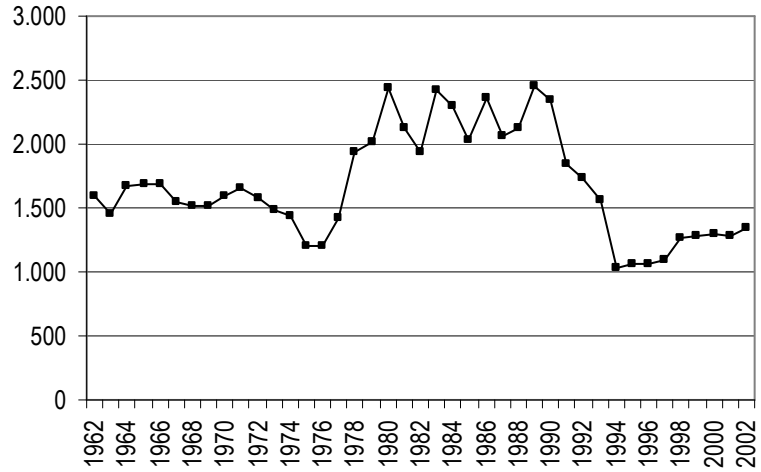
[76] Por escritura de 3 de marzo de 1989. RMC, libro 75, de la sección 3ª de sociedades, tomo 195, hoja 692, inscripción 8ª, fol.116.

[77] Por escritura de 4 de junio e 1992. RMC, tomo 1.128, sección general, hoja C-5846, inscripción 1, fol. 214.

[78] Por escritura de 4 de junio e 1992. RMC, tomo 1.128, sección general, hoja C-5846, inscripción 1ª, fol. 214.

representaciones jugaron un papel clave en la supervivencia de la empresa, pues cubrieron parte del vacío dejado por el negocio naviero. De forma paralela, en estos años de incertidumbre la firma cambió varias veces de domicilio social. En 1991 se trasladó desde la avenida de Primo de Rivera al Muelle de Baterías.[79] Más tarde, se desplazó hasta Oleiros, a la calle Darwin. Durante este largo peregrinaje, la empresa trataba de buscar su hueco en el mercado dentro de una nueva coyuntura económica.

Gráfico 5
Movimiento de buques de todo tipo en el puerto de A Coruña, 1962-2002



Fuente: Calculado a partir de los datos proporcionados por el Ministerio de Fomento, Puertos del Estado, Estadísticas de Tráfico Portuario. http://www.puertos.es.

En 1994 se jubiló Luis del Moral, principal administrador de la empresa, dando entrada a una nueva generación que asumió de forma progresiva mayores responsabilidades en los negocios.[80] Gracias al empuje de la savia nueva y a la lenta recuperación del tráfico portuario, sobre todo con la llegada de grandes cruceros, la empresa ha vuelto a recobrar sus orígenes, especializándose de nuevo en la consignación de buques. Como parte de la nueva estrategia empresarial, Luis del Moral (jr.), principal responsable de la sociedad, viaja todos los años a la feria mundial de cruceros de Miami, la Seatrade, el lugar adecuado para establecer contactos en el negocio. Trabaja tanto con los responsables de las navieras más importantes del mundo, como con tour-operadoras.

[79] Por escritura de 14 de mayo de 1991. RMC, libro 75, sección 3ª de sociedades, tomo 195, hoja 692, inscripción 8ª, fol. 116.
[80] Por escritura de 18 de mayo de 1995. RMC, tomo 1.128, sección general, hoja C-5846, inscripción 1ª, fol. 214.

Rubine e Hijos SL alcanzó un volumen de negocios en el año 2004 de más de 480 mil euros y unos beneficios de casi siete mil quinientos euros.[81] Su actividad no solo se circunscribe al puerto de A Coruña sino que también consigna barcos de pasajeros en Ferrol, Vigo, Marín y Vilagarcía. En los últimos años, y como no podía ser de otra forma por su origen, la empresa regresó de nuevo al puerto, trasladando su domicilio social cerca del mar al Muelle de San Diego.[82] A principios del siglo XXI, Rubine e Hijos SL se consolidaba al frente de las operadoras coruñesas en el sector del tráfico de cruceros turísticos. En particular, la empresa gestionó 20 de los 62 buques que atracaron en el puerto herculino durante 2001, convirtiéndose en la consignataria coruñesa que más barcos reporta a la ciudad.

[81] Según los datos del SABI, Central de Balances Ibéricos.
[82] Por escritura de 1 de octubre de 1999. RMC, tomo 1.128, sección general, hoja C-5846, inscripción 4ª, fol. 214.

Los empresarios del hierro
Galiacho, Solórzano, Ortiz y Wonenburger, 1843-1984

La metalurgia gallega preindustrial estuvo representada por las numerosas ferrerías diseminadas por la comunidad[1]. El siglo XIX recogió la decadencia de esta actividad de auxilio de la agricultura, aunque a un ritmo más lento que el sufrido por el textil. Las ferrerías estaban ubicadas especialmente en la provincia lucense, pero no actuaron de estímulo para la creación de una moderna siderurgia. Se trataba de un modelo de explotación tradicional que desapareció paulatinamente al no poder adaptarse a la producción a mayor escala que requerían los nuevos tiempos[2]. En 1875, la metalurgia gallega estaba representada sobre todo por forjas a la catalana, cuya existencia peligraba por la carestía del carbón y la mayor competitividad del producto extrarregional[3]. Cuatro años después sólo había seis forjas activas en Lugo[4]. La evolución irregular de los hornos de Sargadelos, la principal iniciativa en metalurgia industrial, fue representativa de las dificultades con las que se encontró el sector a lo largo del siglo XIX.[5]

Si exceptuamos el caso de Sargadelos, la fundición y fabricación de productos metálicos tuvieron una presencia reducida en el tejido empresarial gallego y coruñés del siglo XIX (véase el cuadro I). Pequeñas instalaciones urbanas, talleres metálicos e industrias dedicadas a la fabricación de alambres, clavos y paraguas componían el grueso del sector metálico en la provincia. Sobresalieron en este pequeño conjunto un grupo de actividades creadas en la ciudad de A Coruña y en sus aledaños. Algunas fueron experiencias pioneras, como la fundición de Galiacho en Monelos, extramuros

[1] Saavedra (1991), pp. 339-345.
[2] Carmona (1986), p. 63.
[3] Estadística Minera de España (1875).
[4] La Estadística Minera de España (1879) apuntaba a la deficiente localización y al bajo precio del mercado del hierro como factores adicionales que explicaban la decadencia de las ferrerías lucenses.
[5] El primer horno a carbón vegetal se inauguró en 1794 y años después se le añadió la cerámica. Los descendientes de José Ibáñez arrendaron a Luis de la Riva y Cia los altos hornos y la fábrica de loza en los años cuarenta. Esta sociedad estaba participada mayoritariamente por comerciantes compostelanos, alguno de ellos banqueros, que instalaron un tercer alto horno en Carril y modernizaron las instalaciones. Al vencer el arriendo, la fábrica volvió a manos de la familia Ibáñez, que la abandonó la actividad en el decenio de los setenta. Véase Carmona (1996), pp. 141-154.

de la ciudad herculina. Su relevo fue asumido después por las fundiciones y talleres de los Solórzano, Ortiz y Wonemburger-Chas, nombres inevitablemente ligados a un modesto sector metalúrgico local pero no por ello carente de importancia.

Cuadro I
Fundiciones y fabricación de productos metálicos en la provincia de A Coruña, 1820-1913
(pesetas corrientes)

Año	*Empresa*	*Objeto*	*Domicilio*	*Capital*
1848	Joaquín Galiacho y Cia	Fundición de hierro	Monelos	155.774
1848	Cia de Fundición de Hierro en el Carril	Fabricación de hierro colado	Santiago*	360.000
1859	Dámaso Palacio Cagigal y Cia	Fundición y construcción de campanas	Santiago	n.d.
1865	Riva Molino y Lozano	Hierro	Padrón	100.000
1873	Ibáñez Atocha y Morodo	Hierro y loza	A Coruña*	n.d.
1878	El Porvenir	Fabricación de alambres de hierro	A Coruña	50.000
1879	La Constancia	Fundición de minerales de plomo	A Coruña	100.000
1883	Miguel Muñoz Ortiz	Fundición de metales	A Coruña	12.000
1884	J. González Pérez y Cia	Fabricación de alambres de hierro, puntas	A Coruña	255.000
1894	Fernández Cerezo y Cia	Fundición de metales ajustaje y cerrajería	A Coruña	6.000
1895	Viuda e Hijos de Solórzano	Fundición de hierro	Sta. Mª de Oza	66.582
1897	Corral y Cia	Fundición de hierros y otros metales	Santiago	15.000
1897	Quinteiro Castro y Cia	Paraguas y sombrillas, bastones	A Coruña	30.000
1898	Suárez y Cifuentes	Fábrica de clavazón	A Coruña	80.000
1899	La Artística	Industria cromo-litográfica	A Coruña	250.000
1901	Labra, Grote y Cuevas	Tijeras, cuchillos y sus similares	A Coruña	60.000
1901	Galicia	Paraguas, sombrillas y bastones	A Coruña	15.000
1904	Castro García	Paraguas y sombrillas	A Coruña	10.000
1910	Hijos de Miguel M. Ortiz	Fundición de hierro y metales	A Coruña	75.000

*Compañías creadas sobre altos .hornos en Carril y Sargadelos respectivamente.
Fuente: Lindoso (2006), pp. 331-346.

La mítica fundición de los Galiacho

La primera fundición coruñesa fue la de Joaquín Galiacho y Sierra, que estableció la fábrica en el lugar de Monelos, perteneciente al municipio de Santa María de Oza anexo al herculino al que se incorporaría en 1912. La empresa arranca como mínimo de 1843, aunque otras fuentes señalan como fechas probables 1844 ó 1845. El historiador Vedía señalaba que la instalación había sido creada meses antes de publicarse su libro en

1845[6]. Sin embargo, podemos confirmar que la explotación ya estaba en marcha en noviembre de 1843 cuando se protocolizó un convenio entre, Carlos Pickman, socio de la fábrica de loza de *La Cartuja* de Sevilla (Pickman y Cia), y Manuel Noriega, partícipe de la contemporánea fábrica de vidrios coruñesa, y Joaquín Galiacho. El convenio pretendía dirimir los derechos de explotación de las minas Cartujana y Sevillana, localizadas en el monte de S. Pedro de Visma (distrito de Oza). En virtud de este convenio, Galiacho y Noriega pudieron obtener de las minas la tierra que necesitaban para los hornos de vidrio y la fundición respectivamente. De forma similar, Pickman, el mayor consumidor, podía también aplicar la tierra a los usos que le conviniese excepto en fábricas de vidrios y fundiciones de hierro.[7]

El alma de la fundición fue Joaquín Galiacho y Sierra, señalado en algunos protocolos notariales como propietario, fabricante, capitán retirado e ingeniero de caminos[8]. Procedía de Málaga, la provincia donde se habían instalado las primeras fundiciones de hierro con fines civiles en España, La Concepción y La Constancia. Este malagueño, natural de Ronda, se había instalado en el municipio coruñés de Oza en la década de los treinta. En 1837, en unión de su esposa Francisca Botana y García y su, sospechamos, cuñado, el procurador coruñés Francisco Botana, se dispuso a fabricar un molino de dos o tres piedras molares anexo a una casa que poseía en dicho ayuntamiento. El financiero fue Francisco Botana que anticipó 5.500 pesetas para la obra. [9]



Panorámica de Monelos en el primer tercio del siglo XX. Foto Ferrer. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

Las necesidades de capital obligaron probablemente a Galiacho a repetir esta asociación con el fin de explotar la fundición en 1848 (véase el cuadro I). También se

[6] Vedía (1845), p. 247 y ss.
[7] AHPC, Tomás Montes, leg. 8680 (1843), fol. 166 y ss.
[8] AHPC, Manuel Antonio Lodeiro, leg.8560 (1844), fols. 24-28.
[9] AHPC, Antonio Fernández Calvete, leg. 8300 (1837).

incorporó a la compañía el cura de Santa María de Fabra, Manuel de Castro[10], quien en participación con Francisco Botana, aportó el 95% del capital de la nueva sociedad. El matrimonio Galiacho contribuyó únicamente con 7.500 pesetas. Pero los beneficios se repartieron a partes iguales entre los tres socios. El régimen jurídico adoptado fue el de una sociedad accidental de cuentas en participación. Los partícipes de este tipo de compañías, sin establecer compañía formal bajo las reglas prescritas en el Código de Comercio, podían interesarse los unos en las operaciones de los otros, contribuyendo con la parte de capital que conviniesen y haciéndose partícipes de sus resultados bajo la proporción a determinar. No estaban sujetas a ninguna solemnidad en su constitución y podían incluso establecerse privadamente por escrito o palabra.

El capital de la empresa era bastante estimable para la época y el conjunto del sector (véase el cuadro I). Esta fábrica estaba compuesta de *un edificio en 4 tramos con una máquina nueva de vapor, martinete, cilindros, hornos de reverbero y más anexos* en 1847.[11] Según Vedía la máquina de vapor tenía una fuerza de doce caballos.[12]

La cercanía del puerto herculino facilitaba la obtención del hierro y carbón en condiciones más ventajosas que las que detentaban las fundiciones de Sargadelos.[13] Galiacho también ensayó otras vías para obtener la materia prima. Determinadas contratas públicas le proveían en ocasiones del input necesario. La contrata celebrada con la Junta principal Económica de la Maestranza de Artillería de A Coruña le facultaba para recibir todo el hierro colado de cañones y balerío inútil de la costa del departamento marítimo.[14]

Posteriormente, la sociedad establecida entre Galiacho, Botana y Castro se extendió a otros negocios. Cinco años más tarde, su colaboración incluía el establecimiento de una fábrica de loza y la explotación de una mina.

Su interés en *fundar por vía de ensayo una fábrica de loza fina a la inglesa, piedra y china*, les condujo a establecer una fábrica, contigua a la fundición de Monelos. Para ello fundaron en 1853 la firma *Joaquín Galiacho*, una sociedad colectiva con un capital de 15.000 pesetas y una duración prevista de diez años. Conscientes de sus carencias en materia tecnológica, contrataron un maestro director inglés y ampliaron la escala de la

[10] AHPC, Manuel Antonio Lodeiro, leg. 8568 (1848), fol. 80 y ss.
[11] AHPC, Manuel de Agra, leg. 9355 (1847), Obligación de Joaquín Galiacho.
[12] Vedía (1845), p. 247 y ss.
[13] Las fundiciones herculinas y olívicas importaban a fletes más reducidos el hierro y el carbón mineral que los obtenidos por los hornos de Sargadelos en el puerto de Cervo. Véase Carmona y Nadal (2005), p. 75.
[14] AHPC, Manuel de Agra, leg. 9355 (1847), Obligación de Joaquín Galiacho.

fábrica, tras recibir un informe que les aconsejaba un mayor aporte de capital y una mayor amplitud. Sin embargo, Manuel de Castro decidió separarse cuando ya había entregado 21.533 pesetas para la empresa.[15] De este modo, Joaquín Galiacho y Francisco Botana continuaron en la compañía y aportaron un capital de 53.710 pesetas. En él Botana mantenía su posición dominante, con casi las tres cuartas partes.



Vista de Monelos c.1920. Foto Ferrer. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

El mismo año constituyeron otra sociedad bajo la misma razón social para explotar una mina de pirita de hierro y cobre en San Martín de Cerdido, al norte de la provincia coruñesa. Establecieron las mismas condiciones para el laboreo y el beneficio que en la fábrica de loza, *a costa y cuenta común*, con la diferencia que no tenía capital ni límite de tiempo, dado que duraría hasta que se agotasen los fondos. Esta fórmula social era habitualmente adoptada en las sociedades mineras del siglo XIX. La mina estaba registrada en el distrito de Cerdido, partido judicial de Santa Marta de Ortigueira, a nombre de Galiacho[16]. La mina podía ser la conocida como *Victoria,* de la que eran dueños a la mitad Botana y Galiacho[17]. En agosto de 1856 ambos la cedieron a la sociedad mercantil de Liverpool Hutchinson y Earle para su explotación con algunas condiciones.[18] La firma inglesa debía pagarles, a partir de diciembre de 1857, diez

[15] Sin embargo, Manuel de Castro se interesó posteriormente por la fábrica, al igual que lo estaba tanto en la fundición como en la mina cobriza, aunque no constase en la escritura de constitución inicial. Véase AHPC, Domingo Antonio Sánchez, leg. 9768 (1866), nº 1.

[16] En octubre de 1851, Galiacho apoderó a José María Rodríguez, dependiente de la fábrica de fundición, para registrar un mineral situado en Barqueira, parroquia de Cerdido en A Coruña. Véase AHPC, Manuel de Agra, leg. 9359 (1851).

[17] Galiacho adquirió el derecho a explotar varias minas a lo largo de su vida. Por ejemplo, también registró la mina de pirita ferro-cobriza *Porvenir* sita en el lugar de Paniceira en la misma parroquia de Cerdido. Véase AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg. 10100 (1879), fol. 339 y ss. La mina fue heredada por su hija Teresa Galiacho Botana, de igual modo que su otra hija Eduarda heredo otras concesiones. Véase Lindoso (2006), p. 307.

[18] La minería gallega constituyó un sector exportador neto. El producto de las minas coruñesas de pirita ferrocobriza de Cerdido y Moeche se exportaba a Inglaterra. El estaño y el wolframio de las cercanías de Noia fue explotado por sucesivas compañías inglesas. El hierro de los distritos mineros de Lugo se exportaba a Inglaterra, Alemania, etc. Véase Lindoso (2006), pp. 153-164.

chelines o sueldos por cada tonelada de 21 quintales -peso inglés- de mineral de primera calidad que embarcasen, hasta un máximo de mil toneladas anuales. Por tanto, la suma anual que debían pagar nunca excedería de 500 libras esterlinas. El intermediario de esta operación fue el conocido banquero coruñés Eduardo Santos y Lartuad.[19]

Pese a la intensa actividad inversora desplegada, el funcionamiento de la fundición de hierro estuvo condicionado por determinadas dificultades financieras que Galiacho no pudo soslayar. Nuestro hombre hubo de pedir un préstamo de diez mil pesetas al coruñés José Santiago Alfeirán. Al no poder efectuar el pago, el expediente acabó en los tribunales y Galiacho tuvo que enajenar algunos de sus bienes. Sin embargo, entre ellos no se encontraba la fundición de Monelos, que correspondía realmente a Francisco Botana y Manuel de Castro, quienes se desentendieron de los problemas financieros de la sociedad.

Galiacho les demandó judicialmente por su desvinculación de los pactos sociales asignados. El 17 de octubre de 1861 se dictó una sentencia favorable a Galiacho, condenando a los herederos de Botana y Castro a pagarle 9.438 pesetas, los intereses de demora y su parte en las costas del juicio con Alfeirán. Deberían abonar la cantidad con los bienes que constituían la sociedad accidental de la fábrica de fundición y loza. De no efectuarse el pago, podían embargarla y venderla, cosa que luego sucedió.

De este modo, el 26 de enero de 1864 se procedió al embargo de los cuatro edificios que componían la fábrica de fundición, con sus máquinas, moldes y existencias, además de una casa vieja y vacía, contigua a la carretera general del lugar de Monelos, y un terreno en la cuesta de Eirís.[20] Los bienes fueron tasados en 31.500 pesetas. Pero la instalación necesitaba reparaciones urgentes. En la primera subasta no hubo licitadores dado que no eran suficientemente atractivos. En el siguiente remate se retasaron los bienes y se corrigieron algunos errores de medición, fijándose un valor a los edificios, máquinas y enseres de 20.083 pesetas, sin incluir las 1.375 correspondientes al terreno de la fábrica, propiedad de Francisca Botana y que cedería voluntariamente. El mejor postor, por 14.780 pesetas, fue Baltasar Carballeira Fransesch, maestro herrero coruñés y, por ello, directamente interesado en un establecimiento de este tipo. Al día siguiente

[19] La compañía inglesa continuó explotando la mina tras la muerte de Galiacho. En concreto, la viuda de éste y sus hijas, Teresa, Joaquina y Eduarda, ingresaron por este concepto 23.029 pesetas hasta junio de 1870. Véase AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9735 (1872), fol. 1047 y ss.

[20] Entre los bienes sujetos al embargo existía una máquina de vapor de seis caballos de fuerza.

del remate, el 11 de enero de 1865, falleció Joaquín Galiacho, certificando así la defunción de la fundición.[21]

Los Solórzano

La fundición de Galiacho fue la primera pero no la última que se creó en A Coruña de la época. Coumes-Gay mencionaba el desarrollo reciente alcanzado por estas industrias. Las de la vecina parroquia de Oza elaboraban «*planchas comunes y de vapor, cañerías, cocinas económicas, tubos de las formas que se encarguen, camas de hierro, columnas y otros objetos*».[22] El autor mencionaba también en su guía el reciente establecimiento de una de maquinaria movida a vapor. Es probable que se refiriese a la fundición de Manuel Solórzano Ibáñez, el fundador de una de las dinastías de metalúrgicos coruñeses más emblemáticas.[23] En cuanto a su continuidad, la empresa corrió una suerte bien distinta de la de Galiacho.



Anuncio publicitario de los Talleres Solórzano en Monelos. Catálogo de La Coruña, 1923-24.

[21] AHPC, Domingo Antonio Sánchez, leg. 9768 (1866), nº 1.
[22] Coumes-Gay (1877), p. 43.
[23] Carmona y Nadal (2005: 163) apuntan que, tras la quiebra de Galiacho, la fundición pasó a manos de Joaquín Solórzano. Sin embargo, Solórzano adquirió los restos de la instalación y estableció una nueva sobre lo que popularmente se conocía como la "huerta del Galiacho". La huerta fue famosa por las tertulias que allí se organizaban y a las que acudían, entre otros, los republicanos Solórzano, Wonenburger y Tenreiro.

Faginas identificaba únicamente dos fundiciones de hierro en A Coruña, las de Manuel Solórzano[24] en Monelos y Miguel Ortiz en el Camino Nuevo (actual calle de Juan Flórez) a comienzos de la década de los noventa. Tanto Miguel Ortiz como Manuel Solórzano se contaban entre los mayores importadores de la ciudad de A Coruña en 1897.[25] Según Faginas la industria de fundición adquiría día a día mayor desarrollo en ambas fábricas. Sus principales productos eran planchas comunes y de vapor, cañerías, cocinas económicas, tubos a medida, camas de hierro, columnas, balconadas y multitud de objetos domésticos.[26]

Posteriormente, el Anuario Bailly Balliere, de 1913, añadió una tercera fundición a las dos existentes, la de Julio Wonenburger en el número 35 de la calle Hospital, donde el empresario mantenía también un almacén de hierro viejo[27]. Veamos cuál fue el destino de cada una de ellas.

Manuel Solórzano Ibáñez se instaló en la década de los sesenta en A Coruña. En 1864, se presentaba como un fabricante de fundición de hierro colado en el lugar de Castiñeiras de arriba, en el barrio de Santa Lucía, extramuros de la ciudad. La ejecución de contratas públicas con la Fábrica Nacional de Cobrería de Xubia, con la corporación municipal coruñesa y las subcontratas con el Ferrocarril del Noroeste de España imprimieron carácter a sus comienzos en la ciudad.[28] En principio, Manuel, ya avencidado en Santa María de Oza, obtuvo un contrato en 1873 para colocar columnas, soportes y faroles para el alumbrado con petróleo en varios puntos de la urbe coruñesa y sus afueras por 8.497 pesetas. Se trataba de colocar 143 faroles para el alumbrado público a petróleo para sustituir el existente de aceite.[29]

En la década de los ochenta, y por un breve período, se convirtió en socio de Casimiro Macía Canal, carpintero, y de Andrés Camprubí Genesca, tejedor, ambos coruñeses, en una fábrica textil situada en Présares (Vilasantar). Lo interesante de todo ello fue que la fábrica constituyó el antecedente de Hilados y Tejidos de Vilasantar. La sociedad fue efímera, se creó en 1882 y se disolvió un año después. Se trataba de una firma industrial constituida en documento privado. Sin embargo, Manuel Solórzano se

[24] Los encargos a Manuel Solórzano podían hacerse en el almacén de hierros de la Viuda de J. Domínguez en la calle Sánchez Bregua nº 3 de A Coruña. Véase Faginas (1890), pp. 189 y 382.
[25] Lindoso (1999), p. 163.
[26] Faginas (1890), pp. 199-200.
[27] Poseía también un garaje en la calle Fernández Latorre nº 70. Véase *Anuario Guía de La Coruña de 1930*.
[28] AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9710 (1864), fol. 1334 y ss., leg. 9729 (1870), fol. 2790 y ss., fol. 2794 y ss.
[29] AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9740 (1873), fol. 2303 y ss.

mantuvo como dueño de la fábrica y de todas sus existencias, muebles y efectos, así como de los créditos activos y pasivos. A cambio, debía entregar 20.750 pesetas a sus copartícipes[30].

Al fallecer Manuel, su viuda e hijos, y con el fin de no dividir los bienes de la herencia, formaron sociedad en 1895 sobre la fábrica bajo la razón social de Viuda e hijos de Solórzano. La compañía estaba compuesta por la viuda, Basa Freire Fan, propietaria de Santa María de Oza y la mayor contribuyente al capital, y sus tres hijos, José Fernando, Rosa y Fernando José Solórzano Freire (véase el cuadro II). El capital aportado era reducido, 66.582 pesetas, y la duración tampoco fue excesiva, cinco años.[31]

La competencia se había acrecentado en el sector -la fundición de Solórzano ya no era la única-, inconveniente con el que no contó Galiacho en sus comienzos. Esta competencia requería también una mayor preparación profesional. De ahí que algunos de los descendientes de Solórzano hayan desarrollado carreras profesionales ligadas al negocio familiar. Varia generaciones de ingenieros Solórzano estuvieron al frente de la empresa familiar e incluso desarrollaron y trabajaron en proyectos empresariales destacados en la comunidad.[32]



La fundición de los Solórzano se ubicaba al lado del Río Monelos.

[30] AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg.10123 (1883), fol. 4058 y ss.
[31] RMC Hoja 139 libro 8 fol. 50 y ss.
[32] Un Solórzano ingeniero estuvo empleado en Gráfitos del Noroeste S.A. (GENOSA), empresa perteneciente al grupo Pastor. Véase Fernández (1987), p.181. En 1904, José Fernando Solórzano Freire inició las gestiones para conseguir la concesión de una línea de tranvías de Ferrol a Neda. El proyecto fue aprobado por R.O. de 10 de enero de 1914 y se le otorgó la concesión de la línea de Ferrol a Neda. Los trámites y las obras fueron lentos, por lo que no se inauguró hasta 1924. Véase Piñeiro (2001) y Fraga (2002).

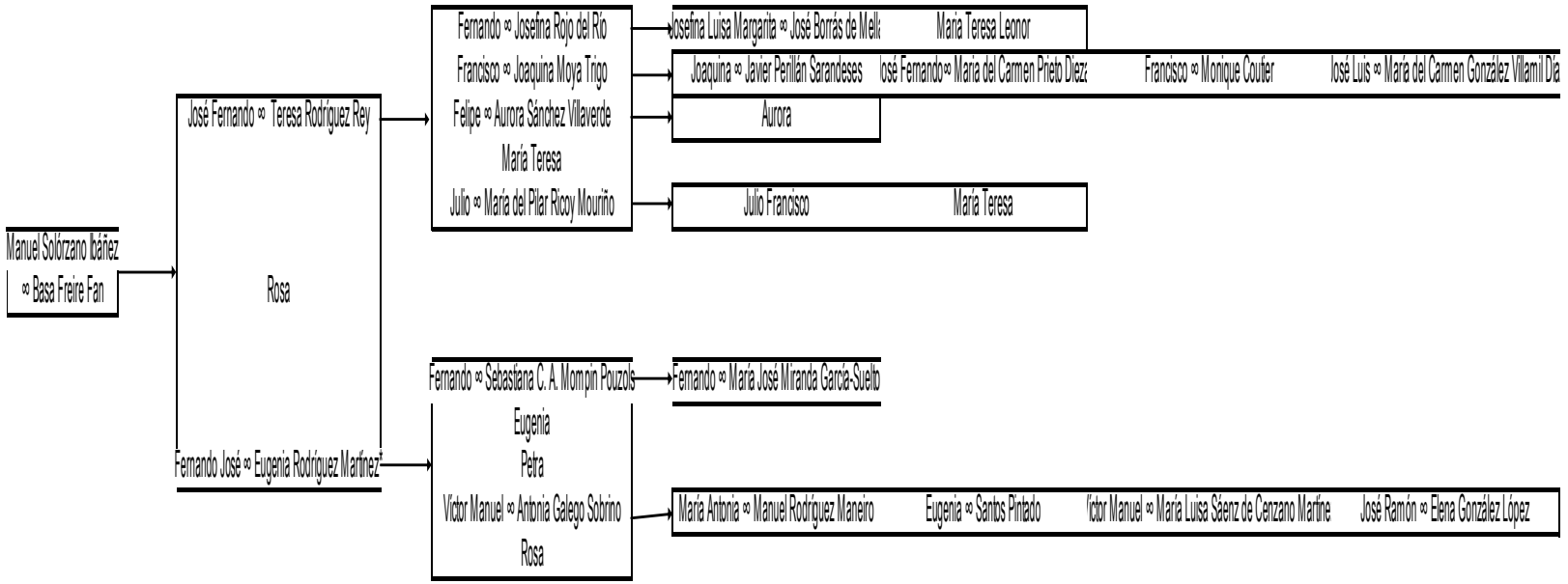
Pero la gestión de la nueva sociedad debió de ser afortunada dado que tras la desaparición del último representante de la primera generación, la viuda Basa Freire, sus hijos constituyeron en 1923 una sociedad civil particular denominada Hijos de Solórzano, para explotar la fábrica de fundición del lugar de Corrales, en la casa nº 7 de la parroquia de Santa María de Oza, procedente de la herencia paterna.

El capital fue aportado a partes iguales entre los tres hermanos Solórzano Freire (véase el cuadro III). La duración fijada fue de una década. El ingeniero José Fernando Solórzano Freire se convirtió en el administrador de la explotación.

El capital estaba compuesto por las partidas que figuran en el cuadro IV. Curiosamente el balance formalizado de la sociedad el 31 de octubre de 1938 arrojaba una cifra de haber líquido exactamente igual a la de quince años atrás, un activo de 157.527 pesetas y un pasivo de 10.560. La diferencia, el haber líquido, se correspondía con el capital de 1923. En principio, el fenómeno podía entenderse como de escasa capacidad de crecimiento de la empresa en esta época. Sin embargo, creemos que este fenómeno obedece a la constitución en diciembre de 1938 de una nueva compañía, en este caso bajo la forma de una sociedad de responsabilidad limitada, tras disolver la anterior. La razón social será desde entonces Talleres Solórzano S. L., de la que se separaría Rosa Solórzano Freire, la hermana incapacitada a la que se le entregó su participación en metálico. La nueva sociedad se constituyó entre los herederos de sus dos hermanos varones, dando así paso a la tercera generación.

Cuadro II

Árbol de la familia Solórzano



*Otra hija falleció en 1932

Fuente: RMC Hoja 139 libro 8 fol. 50 y ss.; Hoja 961, libro 36 fol. 30 y ss., libro 36 fol. 35 y ss.; Hoja 154 libro 7 tomo 107 sección 2ª, fol. 1 y ss., libro 36 sección 2ª fol. 51 y ss.

En consecuencia, la firma seguía siendo una empresa familiar. Ya en la primera escritura social se había estipulado que, de fallecer alguno de los socios, la sociedad continuaría entre sus herederos. Y así ocurrió. José Fernando Solórzano Freire falleció en marzo de 1936 y sus hijos y su viuda le sucedieron en el negocio. E igualmente aconteció cuando falleció dos años después su hermano Fernando José.

Sin embargo, la dirección de la empresa recaía sobre los más capacitados profesionalmente para ello y, por supuesto, residentes en la población. Los herederos de José Fernando Solórzano Freire desempeñaron cargos y trabajos muy variados que, en general, se podían encuadrar en lo que se denominan profesiones liberales. Fernando Solórzano Rodríguez fue sobrestante de la Diputación Provincial; Francisco Solórzano Rodríguez, farmacéutico; su hermano Felipe, ayudante de la Jefatura de Industrias de A Coruña y las hermanas Eugenia, Petra y Rosa, maestras. Víctor Solórzano Rodríguez estudió ingeniería industrial. Los hijos de Fernando José Solórzano Freire también desempeñaron oficios en aquella dirección. Uno de ellos, Fernando, era topógrafo del Catastro y residía en Madrid.

Esto nos indica claramente que para las nuevas generaciones, como solía suceder, el negocio familiar no tenía la misma significación que para las precedentes. Sus ocupaciones personales les distraían de los negocios sociales. Otros, normalmente los residentes en la población, compatibilizaban en cambio su propia actividad con la participación en la empresa familiar. Este es el caso de Julio Solórzano Rodríguez, gerente de los talleres en 1941, que los compatibilizaba con el trabajo en la fábrica de harinas *La Magdalena*, domiciliada en la calle de San Roque de A Coruña, empleando un capital de 250.000 pesetas en el negocio[33]. Este interés empresarial no estaba alejado de los propios de la familia Solórzano. Sus talleres se habían especializado, entre otras cosas, en la construcción de turbinas y molinos harineros. La familia se había asociado además con el banquero Domingo Etcheverría Naveyra y otros socios en la Molturadora Palentino Coruñesa S. A.[34] La misma fábrica de harinas de Julio Solórzano recibió el crédito significativo de la casa de banca de los Etcheverría en la década de los cuarenta.[35]

[33] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 685.
[34] Véase el capítulo de la familia Etcheverría.
[35] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 685. Hijos de Solórzano y su sucesora Talleres Solórzano S. L. solían trabajar con los bancos y casas de banca privadas de la plaza herculina. Poseían cuentas y acciones en el Banco de La Coruña, la sucursal del Banco de España, el Banco Hispano Americano, el Banco Español de Crédito y la casa Obanza, entre otros. Tras la desaparición de esta última, comenzaron a trabajar con el Banco Pastor y el Banco de Bilbao. Los talleres poseían también

Cuadro III
Reparto del capital en Viuda e Hijos de Solórzano, 1895-1975
(pesetas corrientes)

	1895	1923	1938	1941	1962	1971	1975
Basa Freire Fan	39.817						
José Fernando Solórzano Freire	8.922	48.956					
Teresa Rodríguez Rey			9.798	14.058			
Fernando Solórzano Rodríguez			21.040	30.188	82.500		
Josefina Solórzano Rojo						86.000	86.000
Maria Teresa Solórzano Rojo						86.000	86.000
Felipe Solórzano Rodríguez			21.040	30.188			
Aurora Sánchez Villaverde					27.500	57.000	57.000
Aurora Solórzano Sánchez					55.000	115.000	115.000
Julio Solórzano Rodríguez			21.040	30.188	82.500	163.000	
María del Pilar Ricoy Mouriño							81.000
Maria Teresa Solórzano Ricoy							41.000
Julio Francisco Solórzano Ricoy							41.000
Francisco Solórzano Rodríguez			21.040	30.188	82.500	172.000	32.000
Joaquina Solórzano Moya							35.000
José Fernando Solórzano Moya							35.000
Francisco Solórzano Moya							35.000
José Luis Solórzano Moya							35.000
María Teresa Solórzano Rodríguez			21.040	30.188			
Rosa Solórzano Freire	8.922	48.956					
Fernando José Solórzano Freire	8.922	48.956					
Fernando Solórzano Rodríguez			23.000	33.000	49.500		
Fernando Solórzano Mompin					16.500	294.000	294.000
Eugenia Solórzano Rodríguez			23.000	33.000	66.000	303.000	303.000
Petra Solórzano Rodríguez			23.000	33.000	66.000	129.000	129.000
Víctor Solórzano Rodríguez			23.000	33.000	66.000	380.000	
María Antonia Solórzano Galego							95.000
Eugenia Solórzano Galego							95.000
Víctor Manuel Solórzano Galego							95.000
José Ramón Solórzano Galego							95.000
Rosa Solórzano Rodríguez			23.000	33.000	66.000	215.000	215.000
Total	66.582	146.867	230.000	330.000	660.000	2.000.000	2.000.000

Fuente: RMC Hoja 139 libro 8 fol. 50 y ss.; Hoja 961, libro 36 fol. 30 y ss., libro 36 fol. 35 y ss.; Hoja 154 libro 7 tomo 107 sección 2ª, fol. 1 y ss., libro 36 sección 2ª fol. 51 y ss.

La nueva sociedad limitada de 1938 disponía de una duración inferior, cinco años, pero era prorrogable por períodos iguales. El objeto social seguía siendo la explotación de la industria fabril de fundición y talleres mecánicos aunque superando al capital

acciones de la sociedad de seguros Galicia S.A., dirigida por el grupo ferretero más importante de la ciudad, Torres y Sáez. Véase ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 687, 688, 690, 691, 767, 768, 769, 770, 771, 774, 1791, 1804.

anterior en casi un 60% (véase el cuadro III). Los socios aportaron su cuota de participación en metálico y en las cantidades que les correspondieron a raíz de la disolución de la sociedad civil particular, es decir, efectivo, créditos y otros bienes muebles e inmuebles.

Durante la guerra civil descendieron los beneficios de la empresa, pero en 1939 comenzaron de nuevo a crecer. Los créditos incobrables habían aumentado desde el conflicto, algo que no sucedía desde el trienio 1926-1928, cuando se habían ya multiplicado los clientes insolventes. Entre sus clientes se encontraban numerosos vapores de pesca, los Autos La Emprendedora y la Eléctrica Lucense. El desarrollo de la pesca con vapores había estimulado la aparición de fundiciones y talleres mecánicos en los dos principales puertos gallegos, A Coruña y Vigo, pero con más éxito en el segundo que en la primera. Los Solórzano satisfacían entre otras cosas la demanda de máquinas de vapor y maquinillas para vapores pesqueros.

Cuadro IV
Bienes que componen el capital de Hijos de Solórzano (1923), pesetas corrientes

Bienes muebles:	100.137
Bienes inmuebles:	46.830
Edificio destinado a fábrica, superficie 8 áreas	30.000
Labradío Agramante, 4,44 áreas	80
Nicho en el cementerio de Oza	200
Monte en Tora o Resolta de Pishontes, 30,52 áreas en A Coruña	100
Rancho nº 22, calle de la Vera	750
Casa nº 20, calle de la Vera	5.000
Labradío y prado en regadío en Traballos	400
Nicho en el cementerio de A Coruña	300
Casa-molino harinero con presa y canal en Anduriña, orillas del Mandeo, en Villarrazo (Betanzos)	10.000
Total	146.967

Fuente: RMC Hoja 961 libro 36 fol. 30 y ss., inscripción 1ª.

Su contribución a la guerra en términos financieros no fue excesiva. En 1939, los subsidios pagados por la sociedad a los combatientes, a la Junta de Iniciativas y los Pro-Industrias Militares ascendían a unas 1.200 pesetas. Después de la guerra aumentarán los costes laborales, incluyendo las cargas sociales, pero también se incrementarán intensivamente los ingresos de fabricación.

En términos de capital, la firma no experimentó grandes transformaciones. La ampliación que tuvo lugar en 1941 supuso tan sólo un incremento de cien mil pesetas. Entre 1930 y 1955 los recursos propios se contrajeron en términos relativos desde un

76% a un 60% (véase el cuadro V). En cambio, había aumentado porcentualmente el pasivo exigible de la empresa.

Cuadro V
Balance de Hijos de Solórzano y Talleres Solórzano S.L., 1930-1955
(pesetas corrientes)

Activo	***1930***	***1936***	***1940***	***1945***	***1950***	***1955***
Caja	3.212	10.553	35.011	47.511	21.548	8.228
Bancos	12.373	22.321	14.936	48.313	84.167	124.263
Valores			3.000	17.000	27.000	27.000
Inmovilizado	46.830	54.597	46.626	64.483	60.483	64.355
Mobiliario	826	745	671	671	1.431	1.431
Útiles y herramientas	9.307	5.062	20.335	80.742	52.758	56.403
Maquinaria	32.273	23.490	38.003	39.197	59.651	80.213
Anticipos				142	142	142
Clientes/deudores varios	75.888	107.372	137.112	212.586	5.161	21.126
Créditos incobrables		16.476				
Materias primas	4.725	1.617	30.946	86.577	171.090	56.856
Materiales de fabricación	723	798	4.631	10.717	78.388	102.251
Lubrificantes		151	191	2.547	287	
Material Refractario			740	2.270	6.655	
Trabajos en curso						7.896
Combustible					692	
Familia Solórzano	27.488	25.325				
Varios			844		200	12.766
Total	213.646	268.508	333.045	612.757	569.653	562.930
Pasivo	***1930***	***1936***	***1940***	***1945***	***1950***	***1955***
Capital	146.967	146.967	230.000	330.000	330.000	330.000
Fondo de reserva	15.725			5.524	10.787	10.787
Familia Solórzano	25.524	55.406	24.835	153.712	14.581	81.609
Bancos				4.733	9.734	
Proveedores	12.497	48.171	58.677	59.341	136.809	109.158
Clientes acreedores		186		40.133	42.133	
Impuestos				3.339	1.548	1.958
Varios		16.476				
Pérdidas y ganancias	12.934	1.302	19.533	15.976	24.062	29.417
Total	213.646	268.508	333.045	612.757	569.653	562.930

Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 687, 688, 690, 691, 767, 768, 769, 770, 771, 774, 1791, 1804

Habrá que esperar a los años del desarrollismo para observar algún progreso de importancia. En 1962 se duplicó el capital social y en 1971 se triplicó respecto al año anterior. Adicionalmente, con la primera ampliación, se procedió a adaptar la firma a la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada dividiendo el capital en

participaciones. Simultáneamente establecieron una duración indefinida para ella. El crecimiento de la empresa fue acompañado de un traslado del domicilio social. La sociedad se instaló en la nueva fábrica en la parcela nº 28 B del Ventorrillo, en el Polígono Industrial de Agrela-Bens. 1971 destacó también porque una mujer, Eugenia Solórzano Rodríguez, ascendía por primera vez a la gerencia de los talleres, algo que no sería habitual hasta años más tarde.

Pero la crisis de los setenta y la competencia ventajosa de los países asiáticos dio al traste con esta empresa centenaria. En diciembre de 1979 solicitó la suspensión de pagos, procediéndose a la intervención de todas las operaciones sociales. Finalmente, el auto de 10 de marzo de 1980 declaró el estado de suspensión de pagos e insolvencia provisional de Talleres Solórzano S.L., convocándose una junta general de acreedores. Entre éstos se encontraba el Banco de Bilbao S. A. A sugerencia de uno de los acreedores, Gumersindo García S.A., la compañía cedió todos sus bienes y derechos para pagar las deudas de la misma.

Las Maravillas de Miguel Ortiz

La fundición de Solórzano fue contemporánea de la fábrica de *Las Maravillas*. Ésta estaba localizada en el número 1 del Camino Nuevo de A Coruña, actual calle Juan Flórez. Comenzó las operaciones de fundición de metales en diciembre de 1883 prorrogables por tres años más. Esta sociedad colectiva estuvo formada por el conocido fotógrafo coruñés Luis Sellier, que tenía su estudio en el número 92 de la calle Real,[36] y Miguel Muñoz Ortiz, maquinista e industrial coruñés de origen francés. La razón social se denominó Miguel Muñoz Ortiz. El primer socio mantenía extraoficialmente la condición de socio capitalista, dado que su aportación alcanzaba las seis mil pesetas en metálico, mientras que Miguel Muñoz, aportaba la misma cantidad en herramientas, máquina de vapor y el utillaje existente en su fábrica y tinglados, según el inventario de 31 de diciembre de 1883. Evidentemente, la dirección facultativa de la fábrica y la administración de la compañía corría a cargo de Muñoz. La remuneración establecida al capital fue del 6% anual en función de los beneficios que reportase la explotación de la fundición y el taller mecánico. De los beneficios restantes, Sellier recibiría la tercera

[36] Anuario Guía de La Coruña, 1930.

parte y el resto Ortiz. Éste además percibía un sueldo anual de 175 pesetas. No existía limitación para retirar los beneficios o reinvertirlos en el negocio si así les pareciese.[37]



Columnas del establecimiento coruñés La Jijonenca realizadas en el taller de Ortiz.

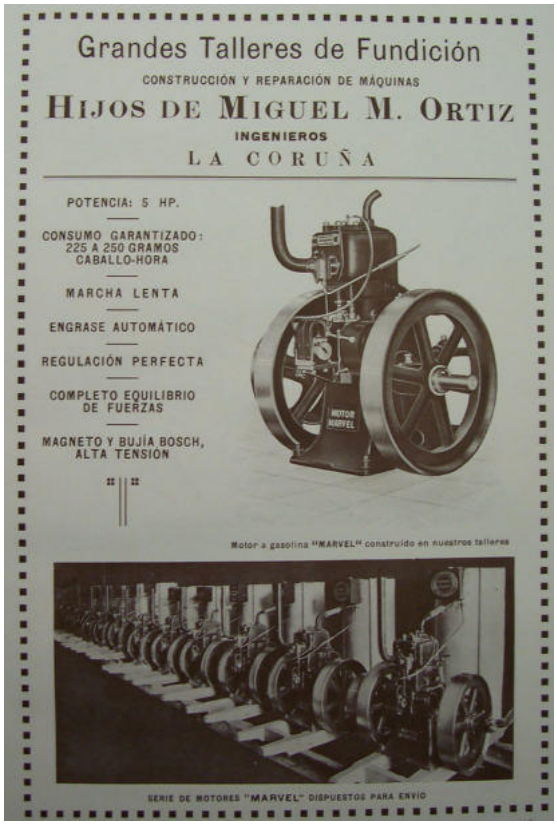
Claramente se trataba de una sociedad temporal con vistas a inyectar capital en el negocio. Sin embargo, antes de cumplir el plazo establecido, la compañía fue disuelta en 1885. Sellier retiró su capital y percibió además 125 pesetas por los intereses y utilidades que le correspondían desde uno de diciembre de 1884. Por tanto, Muñoz se convertía en el dueño exclusivo de la fábrica, establecida en el Lagar número uno, antes huerta de las Maravillas, y de todos los créditos y derechos de la misma[38].

La fábrica se dedicó, tal y como se anunciaba, a la fundición, construcción y reparación de toda clase de maquinaria, en la que incluían sierras, bombas, molinos, tuberías, balconadas y cocinas, entre otros efectos. Pero Miguel Muñoz Ortiz fue asesinado en la noche del 30 de octubre de 1906 en la calle Ferrol tras una larga huelga desarrollada en el sector de la construcción y conocida como *la huelga del hambre*.[39]

Al igual que sucedió con los Solórzano, los hijos de Miguel Muñoz sucedieron en el negocio a su padre. En 1910, crearon la sociedad colectiva Hijos de Miguel M. Ortiz con un capital de 75.000 pesetas[40] y continuaron la explotación de la fundición de hierro

[37] AHPC, José Asensio Centeno, leg.10054 (1883), fol. 524 y ss.
[38] AHPC, José Pérez Porto, leg.10175 (1885), fol. 173 y ss.
[39] Recibió varias puñaladas y aún con vida entró en las oficinas de la Papelera Española, donde según relata González Catoyra (1994: 44) cayó muerto.
[40] Miguel Muñoz Ortiz, hijo, fue elegido vocal de la cámara de comercio coruñesa en 1912. Véase Fernández (1987), p. 84. Uno de los hermanos Wonenburger Varela fue también vocal del mismo organismo tras la guerra civil. Véase Fernández (1987), p. 203.

y metales y la explotación de los talleres de separación de maquinaria que el difunto Miguel Muñoz Ortiz había dejado en la calle de Juan Flórez. Sus socios fueron los hermanos Miguel y Ricardo Muñoz Fernández, industrial e ingeniero respectivamente.[41] El primero resultó el socio mayoritario, con un capital de 45.000 pesetas. En 1920 ampliaron el capital hasta las cien mil pesetas pero en plena Gran Depresión se liquidó cuando contaba con un activo de 203.429 pesetas.[42]



Anuncio publicitario de los talleres de fundición de Hijos de Miguel M. Ortiz. Catálogo de La Coruña, 1923-24.

Sin embargo, la disolución no supuso el fin de la fábrica. Miguel Muñoz-Ortiz Fernández mantuvo la industria con el mismo nombre que había utilizado su padre. Los primeros años en solitario, -el bienio 1933-34-, recogieron pérdidas. Pero pronto sus beneficios fueron similares a los de los Talleres Solórzano, aunque más irregulares. Sus activos resultaron también inferiores. La capacidad de capitalización de esta firma individual fue menor que la de los Solórzano (véase el cuadro VI) y sus recursos propios fueron disminuyendo con el transcurso del tiempo.

[41] Modificaron sus apellidos de tal forma que se les conoció como Miguel y Ricardo Muñoz-Ortiz y Fernández desde la escritura de renovación de 1920. Véase RMC Hoja 456 libro 17 fol.192v.
[42] RMC Hoja 456 libro 17 fol. 191 y ss.

Cuadro VI
Balances de Hijos de Miguel Muñoz Ortiz, 1930-1950
(pesetas corrientes)

Activo	***1930***	***1934***	***1940***	***1945***	***1950***
Bancos	42.941	1.667	31.877	3.911	1.548
Caja	1.443	993	3.691	53.364	92.622
Inmueble	60.000	30.000	35.000	35.000	35.000
Mobiliario	78	51	9.820	9.820	9.820
Maquinaria	23.301	17.082	32.131	32.131	32.131
Fábrica				60.000	60.000
Fabricación	24.249	22.250			11.565
Material	32.809	10.255			6.050
Productos elaborados			21.435	20.235	
Valores	10.000	5.000	15.000		
Certificaciones a cobrar					
Clientes y deudores	25.111	5.509	3.144	590	8.223
Gastos de constitución	1.505				
Ricardo Muñoz Ortiz		90.417			
Miguel Muñoz Ortiz		5.904			
Pérdidas y ganancias		7.021			
Total	221.436	196.150	152.098	215.051	256.958
Pasivo	***1930***	***1934***	***1940***	***1945***	***1950***
Capital	194.855	194.855	150.000	168.449	168.449
Reserva especial				2.500	
Amortización			2.098	17.980	31.468
Banco Pastor				465	
Acreedores	11.441	1.294			
Proveedores					1.845
Cuentas diversas				1.091	34.390
Pérdidas y ganancias	15.140			24.566	20.806
Total	221.436	196.150	152.098	215.051	256.958

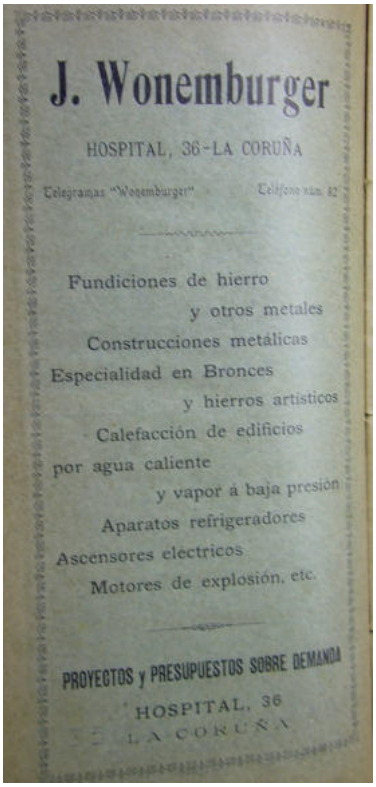
Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 682, 683, 780, 1718, 1738.

Desconocemos el destino de esta empresa, salvo que en 1972 el ayuntamiento coruñés adquirió la finca Ortiz, formada por dos solares y un inmueble, sitos en Juan Flórez, esquina al callejón del Lagar, con el fin de abrir la calle de Cabo Santiago Gómez. María Pita abonó por la expropiación 14,5 millones de pesetas.[43]

[43] González Catoyra (1994), p. 518.

La saga de los Wonenburger

La última de las fundiciones autóctonas, la factoría Wonenburger, estuvo asociada en sus primeros tiempos al nombre de Juan Chas. Carmona y Nadal apuntan que su sociedad recibió el nombre informal de *Wonenburger, Chas y Cia*. [44]



Publicidad de la fundición Julio Wonenburger a comienzos del siglo XX.
La Coruña: Guías, planos y vistas.

Una de las primeras referencias del apellido Wonenburger en el Registro Mercantil de A Coruña data de 1894. Ese mismo año, el herrero coruñés Manuel Wonenburger Cabezudo, probablemente el padre del fundidor Julio Wonenburger Canosa, se convirtió en socio industrial de Fernández, Cerezo y Cia. La sociedad se dedicaba a la fundición de metales, ajustaje y cerrajería con un capital de 6.000 pesetas pero fue disuelta en 1907. Entre sus socios se encontraba la compañía Fernández y Cerezo, dedicada a la venta de hierros y similares, cuyo apoderado era Manuel Fernández López (fundador de uno de los precedentes de Torres y Sáez). Otro partícipe singular en ella fue Juan Chas Morlán, herrero coruñés y socio industrial al igual que Wonenburger. Probablemente ambos socios hayan sido el origen de Wonenburger Chas y Cia.[45]

[44] Carmona y Nadal (2005), pp. 165-166.
[45] RMC Hoja 122 libro 7 fol. 76 y ss.





Publicidad de los Talleres Wonenburger. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

Esta cuasi-sociedad de Wonenburger y Chas fabricaba instrumentos de hierro al menos desde 1892. Las reparaciones de máquinas de vapor, bombas y todo lo concerniente a trabajos de mecánica, junto con la fabricación de cocinas económicas, estufas, herrajes para casas y herramientas eran sus principales actividades. Posiblemente, Julio Wonenburger Canosa dio los primeros pasos en el sector metalúrgico en esta firma de la mano de su padre, hasta que ya a comienzos del siglo XX inició su andadura en solitario.



Lancha de vapor reparada a comienzos del siglo XX por la fundición Chas. MPG, gentileza de Belén Sáenz Chas.

Con el nuevo siglo, Juan Chas se independizó también y fundó su propio taller mecánico, dedicándose entre otras cosas a la fundición de bronces y a la reparación de vapores de pesca. A su muerte, la empresa giró bajo la razón de Viuda de Juan Chas,

con domicilio en el Corralón de la Gaiteira, una zona cercana al puerto coruñés, y hoy día ocupado por las calles de Ramón y Cajal y Novoa Santos, entre otras.[46]

Julio Wonenburger Canosa siguió su propio camino con éxito.[47] El recién inaugurado mercado Eusebio da Guarda en la Plaza de Lugo mostraba en 1910 los herrajes artísticos realizados en el taller de Wonenburger.[48] Pero invirtió también en otro tipo de actividades. En 1911, participó en la fundación de Wonenburger García y Cia, una sociedad colectiva dedicada a explotar un barco de pesca, a la que aportó la mitad del fondo social.[49] El cada vez más potente sector terciario herculino atrajo también el interés de este empresario. Fue uno de los socios fundadores de La Parisiana S. A. (1920), razón social bajo la que era conocido el céntrico Hotel Atlántico, a la que aportó casi la quinta parte del capital[50].



Manuel Wonenburger. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

La fundición de Wonenburger adquirió la forma de una sociedad limitada en 1942. En septiembre de ese año, los industriales coruñeses Julio Wonenburger Canosa, su hijo César Wonenburger García y los hermanos Juan y Manuel Wonenburger Varela

[46] Lindoso (2006), p. 161.
[47] La fundición Wonenburger se estableció en una amplia finca situada en los terrenos de la actual Plaza de Cuatro Caminos coruñesa.
[48] *La Voz de Galicia* 9 de agosto de 2005.
[49] Se asoció con Jesús Losada Castro, delineante coruñés, Julio García Colmelo, comerciante y Francisco Cernello Iglesias, patrón de pesca y de costa, el socio industrial. Véase RMC Hoja 466 libro 17 fol. 315 y ss.
[50] Santiago Casares Quiroga, amigo de Solórzano y Wonenburger, fue uno de los socios fundadores del hotel. Véase RMC Hoja 672 libro 23 fol. 125 y ss., inscripción 1ª.

formaron Wonenburger S. L. El domicilio social se asentó en la calle Fernández Latorre nº 60-72. En su objeto social se incorporaba la industria de fundición, talleres mecánicos y metalúrgicos y todo género de industria y negocio de lícito comercio. Su duración era indefinida pero con un capital superior al de las anteriores fundiciones creadas hasta ahora en la ciudad, 2.100.000 pesetas. Por tanto, la actividad que desarrollaban venía a prolongar la que en los años anteriores había desarrollado en solitario Julio Wonenburger Canosa.

Wonenburger Canosa se convirtió en el socio mayoritario. Su aportación estaba constituida por dinero metálico, créditos, valores industriales, materias primas, mobiliario, el taller de fundición, su maquinaria y una finca cuyo dominio transfirió a la sociedad (véase el cuadro VII)[51]. Los restantes socios participaban en el capital con maquinaria. Sin embargo, la gerencia se repartió entre todos los socios. En 1956, se creó un Consejo de Gerencia que asumió la dirección de la sociedad. Los no-socios podían formar parte del mismo, aunque en la toma de decisiones se exigía una mayoría de socios.[52]

Julio Wonenburger Canosa[53] falleció el 1 de septiembre de 1951 y su participación fue adjudicada a su viuda, Desamparados Planells Rumbo, y a sus hijos María Josefa, Amparo y César. Las tres mujeres se incorporaron de esta forma a la sociedad. Cuatro años más tarde se introdujo también en la sociedad Fernando Wonenburger Macia.[54] Todos ellos prorrogaron también la inversión de Julio Wonenburger en el Hotel Atlántico. En 1953, su Consejo de Administración estaba integrado en exclusiva por los socios de Wonenburger S.L.[55]

Cuadro VII
Reparto de capital de Wonenburger S.L. (1942)
(pesetas corrientes)

Socios	Capital
Julio Wonenburger Canosa	1.155.000
Juan Wonenburger Varela	420.000
Manuel Wonenburger Varela	420.00

[51] Esta propiedad incluía varios edificios y terrenos con una superficie total de 5.975 m^2. Entre ellos se encontraban las *Huertas de la Palloza* y la casa-fábrica que anteriormente estuvo destinada a molinería y panificación en dichas huertas.
[52] RMC Hoja 1124 libro 44 fol. 2-11v.
[53] Fue miembro de la primera Diputación Republicana de mayo de 1931, *La Voz de Galicia* 17 de noviembre 2002.
[54] RMC Hoja 1124 libro 44 fols. 2-11v.
[55] RMC Hoja 672 libro 67 fol. 181 y ss., inscripción 3ª.

	0
César Wonenburger García	105.000
Total	2.100.000

Fuente: RMC Hoja 1124 libro 44 fol. 2.

La última gran transformación que sufrió la sociedad tuvo lugar en 1961 cuando se convirtió en anónima y, con el acuerdo de los acreedores de la compañía, entre los que se contaban Torres y Sáez S.A., MASINSA, SUGEMA y Galicia S.A., se redujo el capital a 1.575.000 pesetas. Como contrapartida a esta reducción, se les entregó a los socios en proindiviso el inmueble nº 72-74 de la calle Fernández Latorre de A Coruña, valorado en 445.157 pesetas y el resto en metálico.[56]

Cuadro VIII
Balance de Wonenburger S.A. de 29 de junio de 1961
(pesetas corrientes)

Activo	*Pesetas*	*Pasivo*	*Pesetas*
Caja	5.973	Capital	1.575.000
Bancos	349.731	Fondo de reserva	590.000
Deudores varios	968.610	Resultados en curso	204.207
Almacenes	888.649	Acreedores varios	587.342
Valores mobiliarios	2.000	Dividendo pendiente de pago	150.000
Maquinaria, útiles e instalaciones	971.602	Reserva para impuestos	168.430
Mobiliario y enseres	45.840		
Laboratorio	29.270		
Vehículos	2.637		
Fianzas y depósitos	10.668		
Total	3.274.979	Total	3.274.979

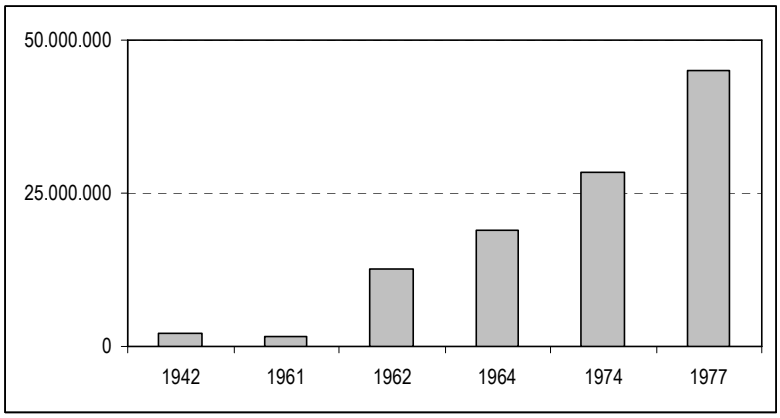
Fuente: RMC Hoja 87 sección 3ª libro 8 tomo 100 fols. 186-208v.

A partir de su transformación, la sociedad dio entrada a nuevos socios ajenos a la familia Wonenburger, como Eduardo Vila Fano, Justo García Martínez, Luis García Noriega, Daniel Romero López, Abelardo Souto Mourenza y Rafael Sande González, subdirector general del Banco Pastor.[57] Tras este cambio se ocultaba la futura expansión

[56] RMC Hoja 87 sección 3ª libro 8º tomo 100 fols. 186-208v.
[57] Fue presidente de la Cámara de Comercio coruñesa durante el período 1966-1970. Véase Fernández (1987), p. 22.

de la empresa, demostrada durante los años siguientes en base a sucesivas ampliaciones de capital, de tal forma que en 1977 se alcanzaron los 45 millones de pesetas. En 1984 solicitó la suspensión de pagos pero fue sobreseído el expediente al año siguiente. Uno de los acreedores era precisamente el Banco Pastor[58].

Gráfico 1
Capital de Wonenburger S.L./S.A., 1942-1985
(pesetas corrientes)



Fuente: RMC Hoja 1124 sección 2ª libro 44 fols. 2-11v, libro 82 fols. 247-260v, Hoja 69 sección 2ª libro 3 fols. 148-151, Hoja 87 sección 3ª libro 8 tomo 100 fols. 186-208v, libro 27 tomo 127 fols. 243-250v, libro61 tomo 174 fols. 67-75.

En conclusión, en la Coruña del siglo XIX la oferta de fundiciones y talleres mecánicos fue algo reducida pero no por ello despreciable. La fisonomía de la ciudad, con todo, ha quedado marcada por las obras de los Galiacho, Solórzano, Ortiz y Wonenburger. Aunque A Coruña fue la pionera en este sector, pronto Vigo, a la cabeza en el desarrollo del complejo pesquero-marítimo, había de sobrepasarle, de manera que tras la I Guerra Mundial se contaban al menos veinte talleres mecánicos en Vigo. El mayor desarrollo de la pesca, la conserva y los astilleros había desplazado entonces el centro de gravedad industrial del norte al sur de la comunidad.[59]

[58] RMC Hoja 87 sección 3ª libro 61 tomo 174 fols. 67-75.
[59] Carmona y Nadal (2005), pp. 165-166.

La casa Simeón, 1854-2006

La asociación del comercio y la banca

Pocos nombres de empresarios han perdurado tanto en la memoria colectiva de la comunidad como el de Simeón García de la Riva. Este camerano, afincado en Santiago, dio lugar a uno de los grupos empresariales familiares más relevantes de los siglos XIX y XX.[1] Su éxito descansó en la acertada combinación de dos actividades, el comercio de tejidos y la banca. Sin embargo, en la segunda mitad del siglo XX, este emporio familiar desapareció. Los famosos Almacenes Simeón desaparecieron y la sección financiera acabó en manos ajenas a la familia, aunque encontró continuidad en otras instituciones bancarias con el nombre de Banco Simeón.

Banca y comercio constituyeron dos actividades íntimamente ligadas en el siglo XIX. La figura del comerciante-banquero o comerciante-capitalista como se les denominaba fue típica del sector financiero decimonónico. El mercado financiero gallego resultaba muy similar al peninsular. Estaba compuesto de dos tipos de agentes: por un lado, los comerciantes-banqueros privados y por otro lado, las instituciones financieras que adoptaron el régimen de sociedades anónimas. La naturaleza del comerciante-capitalista implicaba, tal y como su nombre indica, una relación muy estrecha entre la línea comercial, en su sentido más preciso, y financiera. Estos empresarios construían con frecuencia su fortuna en los negocios propiamente mercantiles. La experiencia y los beneficios adquiridos les conducían en determinados casos a participar en actividades de intermediación financiera, como el giro y descuento de letras o el crédito. No existía una división estricta entre ambos tipos de funciones. La especialización será un fenómeno ya del siglo XX.

Así, los comerciantes-banqueros se desarrollaron junto a las sociedades anónimas bancarias, a pesar de las nuevas leyes promulgadas en materia financiera durante la segunda mitad del siglo XIX. No podemos afirmar con seguridad que

[1] Véase también el trabajo de Facal (2005) sobre la formación del grupo empresarial Simeón.

existiera una fuerte competencia en Galicia entre los dos tipos de intermediarios, dado que muchas de las instituciones bancarias seguían las directrices marcadas por los comerciantes-capitalistas más influyentes de la región, la mayoría socios de la banca local. Su influencia sobre determinadas instituciones financieras o su inserción en las mismas les garantizaba un elevado control sobre la política de activo y pasivo de aquellas entidades.

Aunque aparecían extendidos por toda la región, la capital coruñesa concentró gran parte de los comerciantes-banqueros del siglo XIX.[2] Los agentes financieros herculinos dominaron en gran medida este mercado, un dominio consolidado en el período de entreguerras con la quiebra del Banco de Vigo y la fundación del Banco Pastor. Pero en la Compostela del siglo XIX, aparecieron dos nombres destacados en la banca, Olimpio Pérez, origen del Banco Gallego, y la casa mercantil fundada por Simeón García. El mercado financiero compostelano resultaba en gran medida monopolizado por ambos. Mientras que el primero desarrollaba una especialización cada vez más fuerte en el negocio bancario durante el siglo XX, el segundo desarrolló una operativa muy particular en la que el comercio siguió desempeñando una papel relevante en las actividades del grupo.

Los orígenes del grupo Simeón

El fundador de la saga empresarial fue el camerano Simeón García de Olalla y de la Riva (1833-1889). Sus padres, Pedro García de Olalla Sánchez y Patricia de la Riva Navarrete, se dedicaban a la fabricación de paños en Ortigosa de Cameros[3]. Un jovencísimo Simeón emigró a Santiago en 1845, al igual que habían hecho otros paisanos. Su hermano Timoteo llevaba años establecido en la ciudad. Varios empresarios de la citada comarca riojana con apellidos como de la Riva, Navarrete y Sáenz-Díez procedían de este concejo, notable por sus fábricas de paños. Precisamente, otro famoso camerano instalado en la ciudad compostelana como comerciante-banquero fue Manuel Pérez Sáenz, antecesor de lo que sería la casa bancaria de Olimpio Pérez e Hijos.

Simeón asumió la continuación de los negocios de su fallecido hermano Timoteo García desde 1854. Los primeros años fueron decisivos para establecer una serie de conexiones personales y comerciales en las que basó su futura red de distribución de

[2] Véase capítulo dedicado a Narciso Obanza.
[3] García López (2003), p. 256.

tejidos en Galicia y su incipiente red bancaria. Empezó trabajando como chico de recados en el comercio de tejidos de Cayetana Ramos, viuda de José Maria Nieto Roldán, en la calle Casas Reais 10. Allí conoció al sobrino del patrón, el leonés José Nieto Ozores, con el que entablaría relaciones empresariales y familiares en el futuro (véase el árbol familiar más adelante). Otro nombre a destacar en los primeros tiempos de Simeón fue el de su paisano Jorge de la Riva. Los vínculos entre ambos fueron también familiares. Jorge de la Riva y de la Riva estaba casado con María Blanco Navarrete, cuñada de Simeón.[4]



Casa de Simeón García de Olalla en Ortigosa de Cameros. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

Ambos fueron determinantes en el desarrollo de su compañía mercantil. Uno se convirtió en un puntal de su expansión fuera de la región y el segundo constituyó un apoyo decisivo en su introducción en el mercado gallego. Los primeros pasos empresariales de Simeón García estuvieron relacionados con Jorge de la Riva, con el que se asoció entre 1857 y 1867. Por su parte, Nieto se trasladó a Barcelona donde se integró en la compañía Comá, Ciuró, Clavell y Cia en 1871.[5] Simeón, a través de Nieto, se transformó en cliente de la firma catalana.[6] Finalmente, Nieto se asoció a la casa

[4] Simeón se casó con Juana Blanco Navarrete en 1866. La esposa aportó al matrimonio, entre otras propiedades, la casa nº 8 de la calle Casas Reais de Santiago donde se instalaría la casa Simeón. Véase García López (2003), pp. 255-300.

[5] Años después se independizó y formalizó una nueva compañía con Simeón continuando la línea de negocios iniciada con los catalanes. Véase García López (2003), p. 257.

[6] Coma, Ciuró y Clavell (1850) modificó también su razón social a lo largo del tiempo: Coma, Ciuró, Clavell y Borras, Coma, Clivilles y Clavell o Coma, Ciuró, Clavell y Cia fueron las distintas denominaciones sociales que adoptó. Esta compañía según Prat (2005) creó una red de sucursales por todo el territorio español, sobre todo en Galicia donde se contabilizaban unas siete agencias. Este autor señala que esta casa fue "la casa de comisiones de Barcelona por excelencia". Formó su red asociándose

Simeón bajo la razón de Nieto García y Riva (1877) que se convirtió en el distribuidor de los tejidos comprados a las fábricas catalanas en Galicia[7].

La comercialización de los tejidos de algodón catalanes podía realizarse mediante diferentes vías. Una de las más comunes era la asociación de una sociedad catalana con un comerciante local al que remitían los tejidos en condiciones favorables.[8] Este sistema de comercialización se implantó con éxito en Galicia. Así, varias compañías gallegas dedicadas a la compra y venta de tejidos catalanes contaban entre sus socios con algún partícipe residente en Cataluña o con conexión directa con el Principado. Los socios gallegos solían actuar como delegados de una casa catalana que, a través de ellos, se introducía así en el mercado.[9]

Dos de las mayores empresas dedicadas a la comercialización de tejidos durante el período finisecular del siglo XIX, Teodoro Martínez y Cia (1905) y Soto Salmonte y Cia (1899), estaban conectadas con casas catalanas. La primera seguía un patrón clásico. Estaba participada por Coma Clivilles y Clavell, socios comanditarios que aportaban las dos terceras partes del capital. Coma Ciuró y Clavell, antecesora de la citada sociedad barcelonesa, se había introducido anteriormente en el comercio coruñés mediante la comanditaria Requejo López Pérez y Cia en 1855. Aquélla vendía tejidos catalanes, valencianos y extranjeros. A través de su inclusión en sociedades comanditarias extendieron sus redes mercantiles hacia Vigo, Santiago, Pontevedra, Ourense, Ribadeo y Lugo. En las dos últimas ciudades las vías de acceso fueron Olmedo Xipell y Cia (1866) y Pérez López y Cia (1876) respectivamente. Por su parte,

---

con comerciantes locales o con familiares establecidos fuera de la ciudad condal, distribuyendo así los tejidos catalanes.

[7] Esta compañía crecía también a costa de sus deudores. El establecimiento compostelano de paños, sedas y otros tejidos denominado Bartolomé Riva y García (1877) pasó a manos de sus principales acreedores, Nieto García y Riva, en 1880.

[8] Esta forma de comercialización ha sido puesta también de manifiesto por Carmona (1990), pp. 211-212. Asimismo, Prat (2005) señala que entre 1840 y 1866 la mayor parte de las fábricas de tejidos catalanas no tenían una red comercial propia para distribuir sus tejidos en el mercado español. Las figuras de los viajantes o los agentes fijos de ventas pertenecientes a dichas casas fueron un hecho aislado hasta los años sesenta. En cambio, a finales del siglo XIX disponían de sus propios representantes repartidos por todo el territorio peninsular. La extensión de la red ferroviaria acompañó a este cambio. Véase también Muset (1988 y 1997) acerca de los medios empleados por el comercio catalán para introducirse en el mercado peninsular en el siglo XVIII.

[9] Otras compañías coruñesas ejemplo de esta forma de distribución fueron las colectivas Felip hnos y Vela (1859) y Soto Salmonte y Cia (1899). En el primer caso, los hermanos Bonifacio y José Felip, naturales de Cataluña, se asociaron con el comerciante coruñés Clemente Vela Osiñalde. Al mismo tiempo los Felip mantenían una casa en Barcelona bajo la razón de Felip hnos. Pocos años antes, en 1853, Bonifacio Felip se había asociado con el comerciante de tejidos barcelonés Salvador Ferrer Martí. La casa de este último abrió un crédito a la sociedad de 30.000 pesetas y se convirtió en el proveedor habitual de los géneros de las fábricas catalanas.

Soto Salmonte y Cia (1899) fue constituida por comerciantes coruñeses y lucenses con un crédito convenido con importantes fábricas y comisionistas peninsulares, entre ellas algunas catalanas.

En Galicia, este tipo de compañías participadas por empresarios catalanes, resultaron bastante frecuentes hasta finales del XIX. Sin embargo, a partir de los noventa la relación con el Principado adquirió un nuevo carácter. Aunque continuaron operando sociedades que distribuían textiles catalanes con socios catalanes, simultáneamente otros empresarios autóctonos asumieron su estrategia y la aplicaron en Galicia.[10]

La casa Simeón fue una de las que mejor la asimiló. Simeón extendió sus redes mercantiles imitando la operativa particular que ya habían iniciado los catalanes en el resto de España.[11] Es decir, se asociaban, bajo la forma de una compañía comanditaria o colectiva, con comerciantes de la localidad donde pretendían introducirse. Así, la casa matriz compostelana actuaba normalmente como socio capitalista con un poder interventor sobre la nueva compañía. En cambio, los socios locales actuaban como socios gerentes o industriales, aunque ocasionalmente podían imponer un pequeño capital. Administraban la sociedad y recibían en contrapartida un porcentaje de los beneficios para compensar su mayor dedicación.

Éste fue el mecanismo empleado en la constitución de Boti Riva y Cia (1873) en Alcoi.[12] Los comerciantes alcoyanos, Camilo Boti y Gregorio Riva, recibían el 38% de los beneficios sociales y desempeñaban la función de gerentes. La compañía suministraba mercaderías a la casa compostelana al igual que hacían Nieto García y Riva con los productos de las fábricas textiles catalanas. Las sucursales actuaban siguiendo las pautas de la casa principal. La sucursal que la casa Simeón estableció en A Coruña, denominada Simeón García y Cia, se comprometía a comprar los productos de

[10] Lindoso (2006), pp. 175-179.
[11] No fueron los únicos. Otros gallegos aprendieron de sus homólogos catalanes a la hora de extender el radio de acción de sus negocios. La comanditaria A. Ansede y Cia reunió a varios empresarios de distintos puntos de Galicia (Mondoñedo, Betanzos y Ourense), garantizado así el acceso de los productos que comercializaba a esas localidades. Otro ejemplo sería el de Soto García y Giraldo, formada por inversores coruñeses y lucenses, que establecieron sucursales en Vigo.
[12] El distrito industrial de Alcoy fue el segundo productor de géneros de lana nacional en vísperas de la Gran Guerra por detrás de las fábricas catalanas. Véase Cuevas (2002), p. 69.

las fábricas de Barcelona y Alcoi a través de proveedores que acordase Simeón, a cambio de una comisión que oscilaba en torno al 2%.[13]

Conforme Simeón desarrollaba el comercio de tejidos, desarrollaba también su actividad bancaria. García López señala que las cuentas corrientes que Simeón abría a sus representantes y clientes adquirieron el doble carácter de comercial y bancarias.[14] Así, a medida que crecía su papel de intermediario tampoco resultaba tan forzosa la formación de sociedades para expandirse en otras localidades. Su faceta de banquero, en concreto prestamista, le facultaba para ello. Por ejemplo, Ogea y Fernández (1876) de Ferrol se puso en marcha con un capital formado en gran parte por los tejidos adquiridos a crédito del establecimiento de Simeón García y Cia.



Publicidad de la sucursal coruñesa de Hijos de Simeón García y Cia. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

Simeón desplegó su actividad en solitario desde 1867, aunque como vimos se asociaba con otros empresarios cuando deseaba introducirse en otro mercado. Sin embargo, durante un corto período de tiempo, interesó en su sociedad a cuatro miembros con los que mantenía vínculos mercantiles y laborales desde atrás. En 1872, se fundó la sociedad colectiva Simeón García y Cia en Santiago de Compostela. Su objeto primordial fue el mismo que venía realizando Simeón por su cuenta: la compra-venta de toda clase de tejidos peninsulares y extranjeros, así como las operaciones de giro, para lo que había suscrito un capital de 747.579 pesetas. Simeón García,

[13] Comá, Ciuró y Clavell estipulaban también una comisión sobre las ventas del 2% que debía ser la habitual en el negocio. Véase Prat (2005).
[14] García López (2003), pp. 260-262.

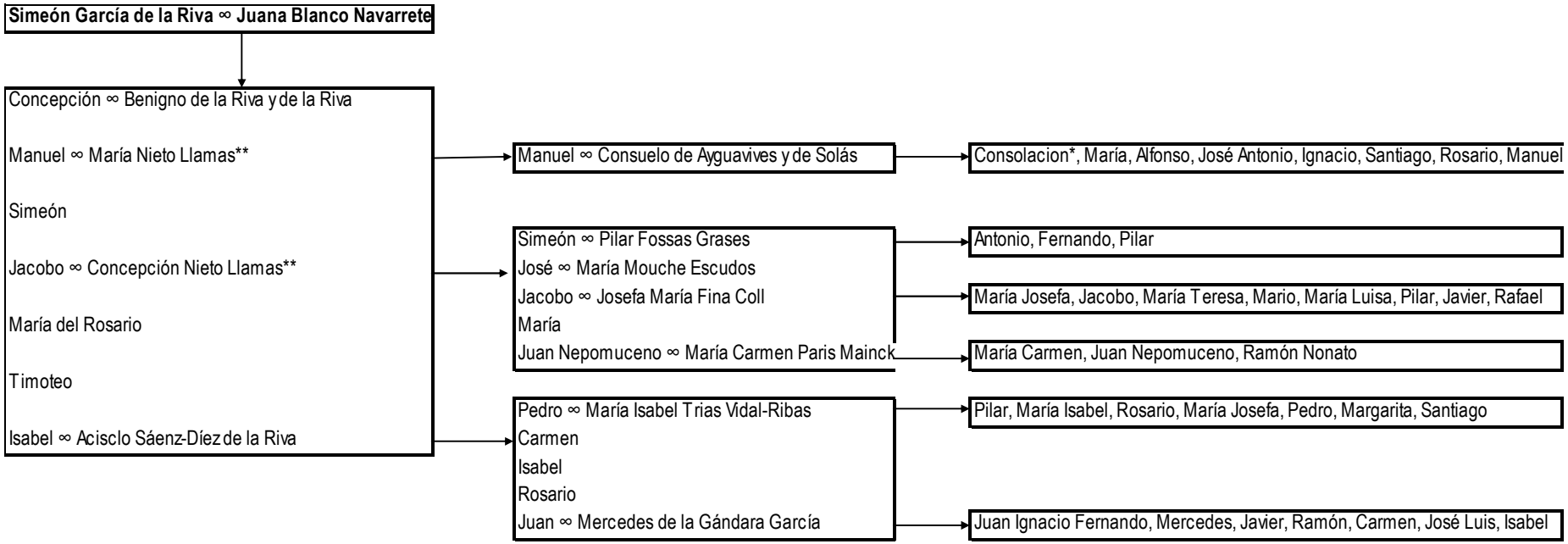
Victoriano de la Riva, Balbino Izquierdo, Juan Enrique de la Riva y Celedonio García Olmedo resultaron los socios de esta compañía. Con la formación de la firma, se reconocía oficialmente los antiguos vínculos empresariales mantenidos entre ellos. Victoriano de la Riva y Balbino Izquierdo estaban inmersos en los negocios de Simeón, al menos desde hacía cuatro años. De esta forma, se les reconocía los esfuerzos realizados en pro de la casa Simeón. Los otros dos partícipes eran empleados de la firma. En realidad, el capital de cada socio era el reconocido en el inventario de la casa de comercio Simeón. Los capitales de Simeón, Balbino y Victoriano generaban un interés del 6% anual. Sin embargo, sólo el primero estaba autorizado a retirar los beneficios o intereses a final del año. El resto debía permanecer en la casa para incrementar el fondo social. Pero, en 1881 se anunció que la sociedad se prorrogaría únicamente por dos meses más. Se disolvió definitivamente al año siguiente, cuando la sociedad ya había creado filiales en Ourense, Vilagarcía, Barcelona, Alcoi y Sevilla[15]. No conocemos muy bien sus motivos, pero probablemente el individualismo de Simeón le empujase a la disolución. Las sociedades creadas en el futuro siempre garantizarían una posición dominante a la familia García de la Riva.

Al fallecer Simeón García de la Riva, su viuda y cinco hijos prorrogaron el negocio y formaron una sociedad bajo el nombre de Viuda e Hijos de Simeón García en 1889, renovada en 1894. El domicilio social radicó en la casa número ocho de la calle de Casas Reais de Santiago, donde en la actualidad se asienta el Archivo Histórico de la Universidad. La gerencia se encomendó a Manuel García Blanco y a Acisclo Sáenz-Díez de la Riva, hijo y yerno respectivamente de la viuda.

[15]ARG, *Libro para la toma de razón de los documentos que al efecto presentan los comerciantes con arreglo a la segunda sección del artículo 22 del Código de Comercio, decretado, sancionado y promulgado por S. M. en 30 de mayo de 1829*, 2 vols., Hoja 412, 507 y 599.

Cuadro I

Árbol familiar de Simeón García de Olalla y de la Riva



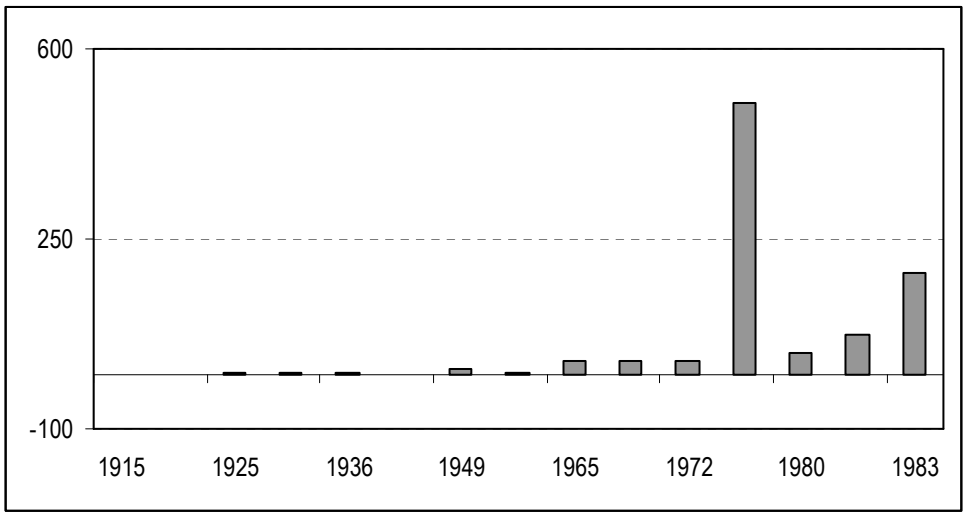
* renunció a llevar el apellido García de Olalla y ostenta el de García-Nieto de Ayguavives.

** Los hijos de Jacobo y Manuel García Blanco fueron autorizados a utilizar los apellidos "García-Nieto Blanco" en 1945. Más adelante, Manuel García-Nieto Blanco cambió de nuevo su apellido por el de Manuel García de Olalla Nieto. Fuentes: RMC Hoja 133 libro 25 fol. 115 y ss, libro 28 fol. 15 y ss., libro 35 fol. 11 y ss., libro 51, fol. 172 y ss., libro 61 fol. 89 y ss., libro 93, fol. 15 y ss., Hoja 370 libro 41 seccion 3ª fol. 209 y ss., libro 69 sección 3ª, fol. 76 y ss., García López (2003), p. 255 y ss..

Un crecimiento sin pausa

Pese a la muerte del patriarca, el crecimiento de la firma fue imparable. Su relevancia se pone de manifiesto al observar las cifras del balance, que ya superaban en 1905 a las alcanzadas por el Crédito Gallego, la única sociedad anónima bancaria que sobrevivía en la región y que desapareció ese año[16] (véase el cuadro II). Sus beneficios resultaron también altos: 58.802 pts en 1906 y tres años después alcanzaban las 160.000 pesetas. Cifras que sólo superó en 1913 la Caja coruñesa y algunas sucursales gallegas del Banco de España. La sucursal compostelana registró beneficios más bajos en 1905[17]. Sus recursos propios, ligeramente aumentados en términos absolutos, ganaban peso relativo en el conjunto del pasivo del grupo Simeón,[18] de forma que los capitales y las reservas representaban las dos terceras partes del pasivo de la compañía en 1911. En 1915, debido probablemente a las buenas perspectivas, la compañía prorrogó su duración por tiempo indefinido, cuando antes siempre había sido un hecho limitado en las escrituras sociales.

Gráfico 1
Variaciones de capital de *Hijos de Simeón García* (Santiago), 1894-1983
(millones de pesetas corrientes)



Fuente: RMC Hoja 133 libro 8 fol. 22 y ss., libro 12 fol. 233 y ss., libro 19 fol. 158 y ss., libro 25 fol. 115 y ss., libro 28 fol. 15 y ss., Hoja 133 libro 51 fol. 172 y s., libro 61 fol. 89 y ss., libro 93 fol. 15 y ss., Hoja 370 libro 41 sección 3ª fol. 209 y ss., libro 69 sección 3ª fol. 76 y ss.

El capital fundacional de 1894 ascendió a 250.000 pesetas. En 1969, pocos años antes de transformarse en sociedad anónima había alcanzado los 75 millones de pesetas,

[16] El activo del *Crédito Gallego* en el primer semestre de 1905 se cifraba en casi 1.400.000 pesetas. Véase ACG, Inventarios y balances del Crédito Gallego, enero 1880-junio 1905.
[17] AHUSC, Diario Viuda e Hijos de Simeón García (Santiago), 1906-1907, 15-7-1909 a 22-4-1910.
[18] Los beneficios pasaron a engrosar el capital y a formar parte de un pequeño fondo de reserva. El capital agregaba las cantidades que recibían por su parte de capital y utilidades los socios de la compañía: Jacobo, Manuel, Timoteo, Concepción e Isabel García Blanco y Juana Blanco.

aportados todos ellos por los miembros de la familia (véase el gráfico 1 y el cuadro IV). Por tanto, entre 1894 y 1969 el capital se multiplicó por 300 y, tras su transformación en sociedad anónima, el capital se multiplicó por doce en casi quince años. Sólo en una ocasión se redujo el capital social, en 1945. Esta reducción estuvo motivada por el fallecimiento de José García Nieto en 1943. Pero la muerte de los socios no implicaba la disolución de la entidad. Normalmente continuaban los herederos y se reponía el capital entre los socios.

La progresión de las cuentas de Hijos de Simeón García (Santiago) fue asombrosa. Las cuentas de deudores (varios y por cuenta corrientes) se multiplicaron por once entre 1905 y 1955, al igual que la cuenta de valores entre 1936 y 1955. El crecimiento del pasivo fue mucho mayor, las cuentas de acreedores se multiplicaron por quince entre 1905 y 1955 (véase el cuadro II). La captación de pasivo de la casa Simeón permitió sostener el crecimiento del grupo. Las cuentas acreedoras representaban el 57% de los recursos totales de la compañía en 1905. Este porcentaje se redujo durante la Guerra Civil. Como es lógico, la incertidumbre de los mercados se reflejaba también en la cuentas de pasivo de la entidad, reflejo probablemente de las dificultades de la guerra y la preferencia por la liquidez entre sus clientes. Pero en la postguerra se recuperó notablemente, llegando a alcanzar las cuentas acreedoras casi las dos terceras partes del pasivo.

Las cuentas de deudores fueron las partidas más significativas de los activos totales de la empresa. Durante la guerra civil se incrementaron constantemente de tal forma que en 1940 representaban cerca del 80% del activo total de la misma. De la misma forma la cartera de valores del grupo adquirió una importancia progresiva de modo que en la postguerra llegó a alcanzar la décima parte del activo, que se incrementó hasta el 14% en 1955. La inversión en deuda pública y en varias iniciativas empresariales explicaba en gran medida este impulso postbélico.[19] Según Arroyo el Banco Pastor, el Banco de La Coruña y el Banco de Vigo mantenían una posición dominante en cuanto a recursos-inversión en la banca gallega entre 1922 y 1934. Pero tras ellos, se situaba Hijos de Olimpio Pérez y la casa Simeón junto a Hijos de A. Núñez de Betanzos.[20]

[19] Los saldos de valores industriales de la filial orensana fueron en general mayoritarios hasta 1925, pero tras esta fecha la inversión giró hacia los fondos públicos. Véase Arroyo (1999), pp. 56-58.
[20] Arroyo (2000), pp. 65-67.

Cuadro II
Balances de situación de Hijos de Simeón García en Santiago
(pesetas corrientes)

Activo	***1905***	***1916***	***1932***	***1940***	***1945***	***1950***	***1955***
Caja y Banco de España	9.317	63.834	16.954	121.648	114.071	431.944	401.222
Mercaderías	802.715	897.205					
Mobiliario y efectos de escritorio	4.448	10.410				8.855	20.416
Varias fincas			4.782.491	4.625.365	5.675.588	9.908.265	14.112.783
Deudores por c/c	3.131.697	2.237.571	480.597	3.295.619	1.237.776	2.587.689	3.899.592
Deudores varios		439.368	16.322.500	18.024.250	22.262.000	25.917.000	31.029.000
Valores en cartera				779.500	4.016.067	5.417.254	8.725.667
Riva y García "Reserva Obligatoria"					132.902		
Cupones	198						
Efectos a negociar	33.217						
Efectos a cobrar	23.605	17.111					
Giros	5.002						
Oro	40.482	4.965					
Plata y billetes extranjeros	292						
Varios	25.376	8.750					1.073
Total	4.076.351	3.679.213	21.602.542	26.846.381	33.438.403	44.271.007	58.189.753
Pasivo	***1905***	***1916***	***1932***	***1940***	***1945***	***1950***	***1955***
Capital	1.584.424	1.500.000	10.000.000	13.500.000	11.200.000	20.000.000	17.000.000
Capital en cuenta en participación[21]						2.000.000	2.000.000
Fondo de reserva	139.151	148.651	51.542	315.055	337.601	466.024	3.091.392
Acreedores varios			10.891.000	9.091.833	8.977.409		
Acreedores por c/c	2.339.885	1.796.051	660.000	538.493	12.863.626	21.675.112	35.941.134
Efectos a pagar	12.890	25.821					
Beneficios		208.690		3.401.000			
Retenciones para impuestos					59.767	129.121	157.228
Subsidio familiar y cuota sindical						750	
Total	4.076.351	3.679.213	21.602.542	26.846.381	33.438.403	44.271.007	58.189.753

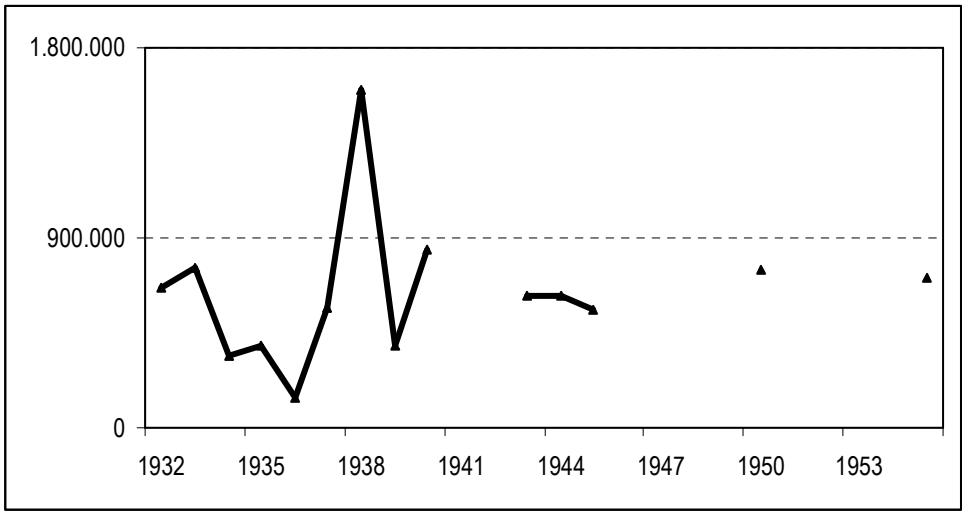
Los balances se efectuaban a 31 de diciembre de cada año, excepto en 1905 y 1916 (a 1 de enero).
Fuente: AHUSC de Empresa, *Diario de las operaciones mercantiles de Viuda e Hijos de Simeón García (Santiago)*, desde 21-9-1904 a 22-2-1905; Sección Simeón, Serie Diarios nº 38 1915 Abril-1916 Febrero; ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 688, 690, 692, 768, 769, 775, 782, 784, 1792, 1805.

Los beneficios del grupo se incrementaron extraordinariamente durante la Guerra civil (véase el gráfico 2). Galicia se mantuvo en manos de los sublevados y alejada de la línea de frente. El efecto general de la ruptura del mercado español fue inicialmente negativo para la sociedad. La interrupción del comercio con el área republicana dificultaba los pagos y la compra de productos que tradicionalmente se obtenían de allí, entre otros, el hilo de algodón catalán. Sin embargo, la posición de

[21] Esta cuenta recoge el capital aportado por Josefa Fina Coll, viuda de Jacobo García-Nieto, en 1949. Esta cuenta venció en 1957, poco después la viuda se incorporó a la firma como socia de pleno derecho, RMC Hoja 133 libro 61 fol. 89 y ss., libro 93 fol. 15 y ss.

Galicia en la retaguardia la colocó en un excelente lugar para satisfacer la demanda de guerra. El conflicto supuso un incremento de la demanda de armas, calzado, vestuario y alimentos no perecederos. Asimismo, existía la posibilidad de ocupar los mercados tradicionalmente abastecidos por las fábricas del área republicana. En algunos casos, determinados industriales huidos de esa zona se instalaron en Galicia.

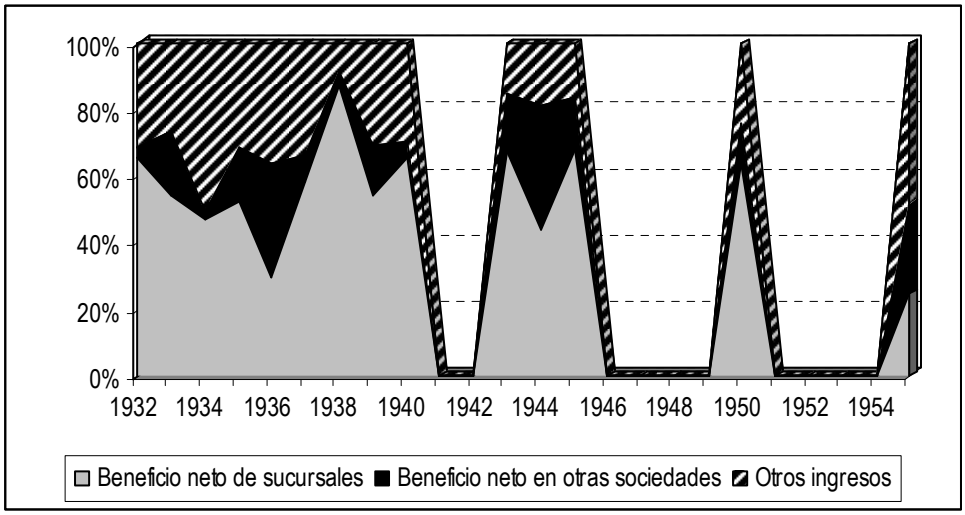
Gráfico 2
Resultados de Hijos de Simeón García (Santiago)
(pesetas corrientes)



* La cuenta de resultados recoge los beneficios repartidos por la sociedad anualmente y los resultados provisionales del período de guerra.
Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 688, 690, 692, 768, 769, 775, 782, 1792, 1805.

Los resultados provisionales del período bélico de Hijos de Simeón García mostraron un crecimiento fortísimo de los beneficios, notable tras el descenso producido desde 1933. La rentabilidad estimada oscilaba en torno al 6,6%, cuando en años anteriores el máximo alcanzado se situó en un 3,5%. Esta alta rentabilidad se explicaba por las circunstancias extraordinarias de la guerra y también por los beneficios obtenidos en las filiales del grupo Simeón.

Gráfico 3
Ingresos de Hijos de Simeón García (Santiago), 1932-1955
(pesetas corrientes)



* El beneficio neto recoge los beneficios menos las pérdidas de cada concepto.
Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 688, 690, 692, 768, 769, 775, 782, 1792, 1805.

La posición de Galicia bajo el control franquista tenía otros costes. El grupo tuvo que contribuir, al igual que hicieron otras firmas, con varias suscripciones y donativos a favor del ejército franquista (véase el cuadro 3). 1937 fue el año en el que se produjo la mayor aportación, destacando la "suscripción patriótica a la Comandancia Militar" por 22.500 pesetas.

El desarrollo de la casa Simeón derivó en la formación de una sociedad anónima bajo el mismo nombre a comienzos de 1972, perdiendo su carácter de sociedad colectiva. El objeto social fue ampliado, además, para adaptarse a los nuevos tiempos. Por ello, la nueva compañía asumió como objeto realizar toda clase de actividades de lícito comercio y especialmente las operaciones y funciones de carácter agrícola, industrial, comercial, inmobiliario, crediticio o financiero, así como sus anexas y derivadas.

La sociedad no perdió el carácter de familiar pese al cambio de régimen jurídico. En sus inicios, la casa matriz había sido administrada por Simeón García de la Riva y sus descendientes. Tras el fallecimiento de Simeón, su viuda y sus hijos asumieron la dirección de la empresa de forma compartida. A medida que alcanzaban la mayoría de edad, los herederos de Simeón García Olalla de la Riva, los hermanos García Blanco y sus descendientes ascendieron a los puestos directivos de la sociedad. A partir de 1922, se incorporó la tercera generación a la firma, participando también en la gestión social. En 1949, la gerencia correspondía a Isabel García Blanco, único representante de la

segunda generación, Manuel García-Nieto Blanco, Juan N. García-Nieto Blanco, Pedro Sáenz-Díez García y Juan Sáenz Díez García, pertenecientes a la tercera generación. La cuarta generación se introdujo de forma mayoritaria a partir de 1957 (véase el cuadro IV).

Cuadro III
Suscripciones y donativos al ejército franquista de Hijos de Simeón García en Santiago (pesetas corrientes)

	1937	*1938*	*1939*
35 Mantas al Ejército	210		
Acorazado España		1.000	
Aeropuerto		6.000	
Aguinaldo del Soldado	500		
Auxilio de Invierno	100	250	
Ayuda al Ejército	5.000		
Campo de aviación	800	500	
Chocolate para el Ejército	250		
Cocina Económica	500		
Comandancia Militar Suscrip. Patriótica	22.500		
Comedor de Caridad			1.500
Comedores de Caridad	500		
Frentes y Hospitales		500	
Hospital de San Cayetano		500	
Jardines de la Infancia		500	
Laboratorio de Farmacia Militar	250	900	3.000
Legionario Montserrat	1.500		
Monos para el Ejército	500		
Mujeres al servicio de España	500		
Suscripción "Málaga"	500		
Total	33.610	10.150	4.500

Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 776.

Tras su transformación en anónima, la familia del grupo Simeón estuvo perfectamente representada en los sucesivos consejos de administración de la entidad. Juan Sáenz-Díez García asumió la presidencia del primer consejo de administración. Posteriormente, Jacobo García-Nieto Fina, Fernando García-Nieto Fossas, Ramón N. García-Nieto París, Antonio García-Nieto Fossas y Manuel García de Olalla y Ayguavives se fueron alternando en la presidencia del consejo. Pero el grueso de la familia estaba prácticamente desvinculado de Galicia desde la Guerra Civil. Algunos, como Javier Sáenz-Díez de la Gándara, residían en A Coruña pero otros miembros de la familia residían en Barcelona, Calatayud y Madrid. Por ello, la gestión diaria de la empresa solía encomendarse a empleados de confianza, como Miguel Martínez de la Escalera y Torres. El crecimiento de la empresa había motivado la "revolución gerencial", acentuada por el desinterés de la mayoría de sus accionistas.

Cuadro IV
Reparto del capital en Hijos de Simeón García, S. R. C.
(pesetas corrientes)

Socios/Año	*1894*	*1907*	*1915*	*1922*	*1925*	*1927*	*1936*	*1945*	*1949*	*1957*	*1965*	*1969*
Juana Blanco Navarrete	125.000											
Manuel García Blanco	25.000	50.000	160.000	750.000	1.250.000	1.500.000						
Manuel García Nieto				100.000	500.000	1.000.000	2.300.000	2.300.000	3.000.000	3.000.000	500.000	
Manuel García de Olalla y Ayguavives										1.500.000	4.650.000	6.875.000
Isabel García Blanco	25.000	50.000	160.000	750.000	1.250.000	1.500.000	2.300.000	2.300.000	5.000.000			
Pedro Sáenz-Díez García				100.000	500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000	3.000.000		
Juan Sáenz-Díez García						1.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000	3.000.000	700.000	2.875.000
Carmen Sáenz-Díez García									1.500.000	1.500.000	4.650.000	6.875.000
Jacobo García Blanco	25.000	50.000	160.000									
Simeón García Nieto				100.000	500.000	1.000.000						
Pilar Fossas Grasses										1.000.000	5.750.000	8.000.000
Antonio García-Nieto Fossas										1.500.000	4.650.000	6.875.000
Fernando García-Nieto Fossas										1.500.000	4.650.000	6.875.000
Jacobo García Nieto				100.000	500.000	1.000.000	2.300.000	2.300.000				
Josefa María Fina Coll										1.500.000	5.750.000	8.000.000
Jacobo García Nieto Fina										1.500.000	4.650.000	6.875.000
José García Nieto				100.000	500.000	1.000.000	2.300.000					
Juan Nepomuceno García Nieto						1.000.000	2.300.000	2.300.000	3.000.000			
Ramón Nonato García-Nieto París										1.500.000	4.650.000	6.875.000
María Carmen García-Nieto Paris										1.500.000	4.650.000	6.875.000
María García Nieto*									1.500.000	3.000.000	4.750.000	8.000.000
Concepción García Blanco	25.000	50.000	160.000									
Timoteo García Blanco	25.000	50.000	160.000									
Total	250.000	250.000	800.000	2.000.000	5.000.000	10.000.000	13.500.000	11.200.000	20.000.000	25.000.000	50.000.000	75.000.000

Fuente: RMC Hoja 133 libro 8 fol. 22 y ss., libro 12 fol. 233 y ss., libro 19 fol. 158 y ss., libro 25 fol. 115 y ss., libro 28 fol. 15 y ss., libro 51 fol. 172 y s., libro 61 fol. 89 y ss., libro 93 fol. 15 y ss.

La transformación en sociedad anónima facultaba al grupo no sólo a emitir acciones sino para emitir obligaciones. Pero fue un recurso que nunca se empleó. El volumen de pasivo captado resultó cada vez mayor y el beneficio generado por los negocios bancarios y comerciales permitió el crecimiento de los recursos propios de la empresa. Si las crecientes necesidades de la actividad exigían más recursos, se acudía a la ampliación de capital. La familia suscribía habitualmente la totalidad de las acciones emitidas. Sin embargo, en la década de los ochenta del siglo XX, los sucesivos incrementos de capital tuvieron lugar con cargo a las reservas de la firma, a la cuenta de "Regularización Ley 50/1977 de 14 de noviembre" y a la cuenta "Actualización Ley de Presupuestos de 1979".

La red del grupo Simeón, una ventaja comparativa

La combinación entre comercio de tejidos y la banca no fue una actividad excepcional en el siglo XIX.[22] Sin embargo, la casa Simeón destacó por su proyección regional y extrarregional desde el siglo XIX, cuando su fundador estableció varias sucursales en distintos puntos de la comunidad y la península. Además, la red de distribución de tejidos de algodón, lana, seda y otras fibras fue empleada también para establecer corresponsalías en distintas localidades. Una idea de la expansión lograda por la casa Simeón radica en el número de individuos que actuaban como sus corresponsales desde su fundación (véase el cuadro V) [23]. En algún caso como el del Banco Español del Río de la Plata, la casa Simeón ejercía de corresponsal de esta entidad en el lucrativo negocio de la recepción de las remesas de la emigración. Así, la extensa red de este grupo servía, entre otras cosas, para la ejecución de los giros americanos. Por ejemplo, la sucursal de Ourense realizó más de 1.800 giros entre 1921 y 1924 sobre las plazas de Berlín, Londres, Nueva York y París.[24]

[22] Esta conexión entre banca y comercio de tejidos se manifestó también en sociedades como Riva Hnos y Cia, otra de las grandes del textil gallego y heredera de los negocios de Jorge de la Riva, cuñado y socio de Simeón García.
[23] El año que figura en la tabla hace referencia, en caso de conocerse, al período en el que las relaciones fueron más intensas o al comienzo de las mismas.
[24] García López (2003), pp. 276.

Cuadro V
Corresponsalías de la Casa Simeón

Nombre	*Localidad*	*Año*	*Nombre*	*Localidad*	*Año*
Banco de La Coruña	A Coruña	1924-1934	José Riestra	Pontevedra	1924-1934
Narciso Obanza	A Coruña	1924-1934	Ramón Vázquez Garza y Cia	Pontevedra	1875
Requejo López Pérez y Cia	A Coruña		Bartolomé de Simón Martínez	Pradoluengo	
José Pasarín	A Estrada	1869	Banca Nogueira	Ribadavia	1924-1934
Saturio Sáenz	A Estrada	1875	Paulino Abraldes	Ribadavia	1924-1934
Felipe Fernández e Hijos	A Mezquita		Francisco A. Bengoechea	Ribadeo	
José Martínez Losada	Allariz		Hijos de Olimpio Pérez	Santiago	1924-1934
Banco Español del Río de la Plata	Argentina		Francisco A. Baltar	Sta. Uxía de Ribeira	1869
Carlos Caballero y Cia	Astorga	1872	Gregorio Cid	Verín	1860
Cobos Caballero y Cia	Astorga	1872	José Manuel Guerra Blanco	Viana	
Domingo Santalices	Bande		Manuel Rodríguez	Viana do Bolo	
Emilio Martínez y hno.	Bande		Antonio Conde	Vigo	1863
Antonio Pérez Castrillón	Becerreá	1924-1934	Banca Jáudenes	Vigo	
Gabriel B. Crespo	Becerreá	1924-1934	Banco de Vigo	Vigo	
Hijos de A. Núñez	Betanzos	1924-1934	Lorenzo Pérez	Vilagarcía	
Juan Ramón de la Riva	Caldas de Reis	1871	Simón Borruel Campo	Vilagarcía de Arousa	1862
Alfonso Ugalde	Carballino	1924-1934	Calixto Sánchez Álvarez	Villafranca del Bierzo	
Santiago Sierra	Carril		Domingo Romero Cid	Xinzo de Limia	1924-1934
Manuel Casado Escudero	Castro Caldelas		Gaspar Romero	Xinzo de Limia	
Dámaso Moreiras	Celanova	1861	Anglo South American Bank Limited		
Banca Soto	Chantada	1924-1934	Banca Calamarte		1924-1934
Felipe Rodríguez	Corcubión	1874	Banca Garriga Nogués		1924-1934
Ildefonso Ramón	Ferrol	1875	Banca Sáinz		1924-1934
José Míguelez	Lalín		Banco Alemán de Barcelona		
Moreno Hnos.	Lugo	1871	Banco Bilbao		

Ramón Soler y Hno.	Lugo	1875	Banco Central		
José Casado	Maceda		Banco de Aragón		1924-1934
Matías Bodillo Bazal	Maceda		Banco de Aragón		
Alejandro Fernández	Marín	1875	Banco de Barcelona		1924-1934
Manuel Yáñez	Monforte	1924-1934	Banco de Cartagena		
José Pérez Lorenzo	Noia	1924-1934	Banco de Santander		
Joaquín Arias Quirós, sucesor de Ángel Arias	O Barco		Banco de Vitoria		1924-1934
Ricardo Gurriarán	O Barco	1924-1934	Banco español de Crédito		
Ramón Álvarez Araujo	O Grove		Banco Herrero		1924-1934
Abelardo Moreiras	Ourense		Banco Hispano Americano		
Banco Pastor	Ourense	1924-1934	Banco Mercantil		1924-1934
J. Riva y Sobrinos	Padrón	1863	Banco Minero Industrial		1924-1934
Bonifacio Casanova	Poboa de Trives		Banco Popular		
Ignacio Romero Rodríguez	Poboa de Trives		Banco Trasatlántico		1924-1934
Pedro Romero	Poboa de Trives	1863	Banco Urquijo		1924-1934
Banca Rogelio López	Ponferrada	1924-1934	Banco Urquijo-Vascongado		1924-1934
Doningo Antonio González	Ponteareas	1871	Banco Vasco		1924-1934
José Castilla	Pontevedra	1863	Emilio Zaera		
Fuente: García López (2003), p. 255 y ss.			Viuda de Fernando Romero		

La casa Simeón extendió progresivamente sus redes comerciales y financieras, tal y como hemos mencionado anteriormente, creando sociedades colectivas o comanditarias con empresarios de la localidad (véase el cuadro VI). Lago, Riva y Cia de Vilagarcía de Arousa y Boti, Riva y Cia de Alcoi fueron ejemplos claros de ello. La relación con estas sociedades podía tener un carácter comercial y/o bancario. Su participación en ellas era inseparable de su dedicación social.

Pero el grupo desarrolló también una operativa particular creando sus propias sucursales, que recibían el nombre de la casa matriz a la que le añadían la referencia "y compañía". Así fueron creando en las principales poblaciones de Galicia sociedades habitualmente comanditarias. En ellas, la casa Simeón tenía una posición dominante en cuanto al capital y los socios locales actuaban como socios gerentes recibiendo una participación en los beneficios. Este comportamiento se repitió también fuera de la región al crear filiales, como en Barcelona, Madrid, Santander, Bilbao y Oviedo. En el período de entreguerras fue completando su estrategia expansiva dentro y fuera de la región. Allí donde no llegaba entraba en contacto con individuos de la localidad que actuaban de agentes o corresponsales para ella. El marco legislativo financiero le resultó favorable. La Ley de Ordenación Bancaria de 1921 reorganizó el mercado financiero español y supuso el pistoletazo de salida para la expansión extrarregional de la banca, al tiempo que generaba un proceso de concentración bancaria. De esta forma, tras la Guerra civil, podemos decir que la presencia del grupo Simeón se hacía sentir en toda la Península. De este modo, los beneficios de las filiales se convirtieron en la partida más importante en los ingresos de la sociedad entre 1932 y 1955 (véase el gráfico 3).

La participación de la casa Simeón en otras sociedades que no tenían el carácter de filiales fue también otra de las partidas más significativas en el haber social. De estas participaciones obtuvieron siempre beneficios salvo en el bienio 1935-1936. Su inversión en estas firmas no estaba necesariamente ligada a lo que constituía su actividad social fundamental. Eso sí, aunque la actividad de estas empresas no guardase relación con el comercio de tejidos o la banca, era de esperar que la liquidez que le proporcionaban ambas actividades inclinase al grupo a introducirse en estos sectores y obtener dividendos. En consecuencia, su inversión en el Hotel Compostela, en las Conservas y Salazones Goday S.A. o en Aguas de Mondaríz de Hijos de Peinador S.A. obedecía a su mayor implicación con los nuevos negocios que habían surgido a partir de

la década de los ochenta del siglo XIX, al igual que procedían otros banqueros de la región.

Cuadro VI
Filiales y participaciones en otras empresas del grupo Simeón

Casa matriz (Santiago)
Simeón García/Viuda e Hijos de Simeón García/Hijos de Simeón García

Otras sociedades	Localidad
La Lealtad (1899)	A Coruña
Boti Riva y Cia (1873)	Alcoi
Basa y Pages	Barcelona
Cubiertas y Tejados S.A.	Barcelona
José Rodríguez Márquez, S. En C.	Barcelona
Nieto García y Riva (1877)	Barcelona
Relieves Basa y Pagés S.A.	Barcelona
Waldo-Riva y García	Barcelona
S.A. Vagones Frigoríficos	Madrid
Aguas de Mondariz de Hijos de Peinador S.A.	Mondariz
Iria S.A.	Padrón
Banco de Santiago	Santiago
Gas y Electricidad de Santiago (1902)	Santiago
Hotel Compostela	Santiago
J. Riva y García (1857)	Santiago
Riva Artola y Cia (1866)	Santiago
Fernández y Cia	Sevilla
Coloniales Sáenz-Díez S.A.	Vigo
Daniel Sáenz-Díez en comandita	Vigo
Electra Popular de Vigo y Redondela	Vigo
Cerámica de Dena	
Lago Riva y Cia	Vilagarcía
S.A. Conservas y Salazones Goday	Vilagarcía
Waldo Riva S. C.	Vilagarcía

Sucursales
Simeón García y Cia/Viuda e hijos de Simeón García y Cia/Hijos de Simeón García y Cia

A Coruña (1) → Agencia de Información E.F.E.; Banco de Crédito Local; Deuda Amortizable 5%; Deuda interior 4%; Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad; FEFASA; HYTASA; Inmobiliaria Gallega S.A.; La Primera Coruñesa S.A.; Sociedad General Gallega de Electricidad

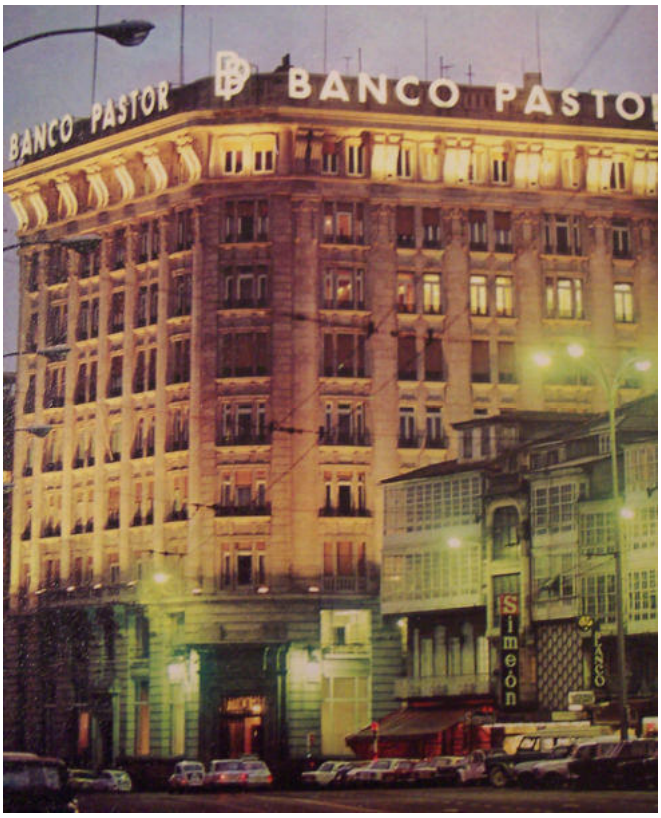
Barcelona
Bilbao
Burgos
Ferrol
Gijón
León
Lugo
Madrid
Ourense
Oviedo
Pontevedra
Santander
Santiago → La Toja S.A; Hotel Compostela; Fenosa; Sociedad General Gallega de Electricidad; Banco Urquijo; Inmobiliaria Gallega S.A.; Hilados y Tejidos Andaluces S. A.; Hidroeléctrica Ibérica (Iberduero); Hidroeléctrica Moncabril; Agencia EFE; Conservas y Salazones Goday S.A.; Pino y Cia S. L. (Santiago, 1921); Pedro Santos y Cia S. L. (Santiago, 1925)
Vigo
Vilagarcía

(1) Esta sucursal creó, a su vez, cinco filiales, dos en A Coruña, y una en Ferrol, Sarria y Lugo.
Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 688, 690, 692, 786, 1792, 1805, 1806; ARG, *Libro para la toma de razón de los documentos que al efecto presentan los comerciantes con arreglo a la segunda sección del artículo 22 del Código de Comercio, decretado, sancionado y promulgado por S. M. en 30 de mayo de 1829*, 2 vols., Hoja 412, 507, 599 y 643; AHUSC, Jesús Fernández Suárez, leg. 9168 (1885), Distrito de Santiago, fols.1089-1098, Ildefonso Fernández Ulloa, leg. 8722 (1866), Distrito de Santiago, fols. 270-279, leg. 8728 (1867), Distrito de Santiago. fols. 2199-2203, Vicente Quiroga López, leg. 8984 (1863), Distrito de Santiago, fols. 207-235, RMC Hoja 280 libro 13 fol. 62 y ss., Hoja 254 libro 12 fol. 329 y ss., Hoja 133 libro 8 fol. 22 y ss., Hoja 533 libro 39 fol. 42 y ss., Hoja 588 libro 21 fol. 86 y ss., García López (2003), p. 255 y ss., Lindoso (2006), pp. 167-168, Nadal y Carmona (2005), p. 230.

En general, desde finales del siglo XIX, se puede detectar una fuerte implicación de la banca regional en las iniciativas empresariales más punteras e intensivas en recursos. La conexión con la formación de las primeras eléctricas ya ha sido puesta de manifiesto con anterioridad por Carmona.[25] La condición de socio de Viuda e Hijos de Simeón García en Gas y Electricidad de Santiago o en la Electra Popular de Vigo y Redondela respondía precisamente a esa vinculación. Según Carmona y Nadal el papel del sector financiero gallego se redujo a la financiación del capital circulante de sus empresas o al impulso directo del recién nacido sector eléctrico y algunas iniciativas singulares durante el primer tercio del siglo XX.[26] Tras la guerra civil, el capital bancario adquirió un papel protagonista en la promoción y respaldo de muchas empresas. En este caso, la función fue en gran medida monopolizada por el Banco Pastor.

[25] Carmona (1985), p. 40.
[26] Carmona y Nadal (2005), pp. 242-302.

Las sucursales del grupo Simeón también desarrollaron de forma paralela sus inversiones particulares, no demasiado alejadas de las que marcaba la casa matriz. Una de las principales oficinas gallegas, la coruñesa Hijos de Simeón García y Cia, con domicilio en la calle de la Franja, creó sus propias filiales. Además, poseía acciones de la Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad y de la Sociedad General Gallega de Electricidad, así como de otras empresas punteras de la ciudad como La Primera Coruñesa. La inversión en deuda pública fue otro de los capítulos importantes en su cartera de valores entre 1942 y 1955. La filial compostelana también desarrolló una activa presencia en compañías regionales y españolas. Percibía dividendos de La Toja S.A., FENOSA, Iberduero e Inmobiliaria Gallega S. A., entre otras (véase el cuadro VI).



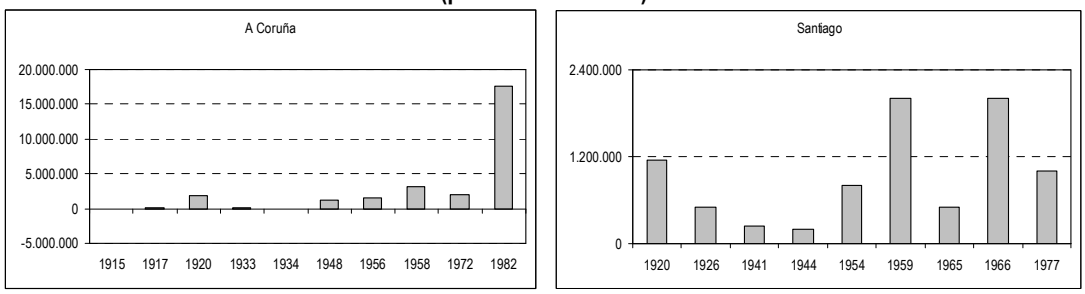
Sucursal coruñesa de la casa Simeón en el Cantón Grande de A Coruña en la segunda mitad del siglo XX.

Estas sucursales resultaron algunas de las más significativas implantadas en la comunidad por la casa Simeón. La compostelana se constituyó en enero de 1918 bajo la razón social de Hijos de Simeón García y Cia con una duración indefinida y un capital de 100 mil pesetas que pronto se vio incrementado ante la dimensión que alcanzaban sus negocios. El último gran aumento de capital antes de la Guerra civil tuvo lugar en 1926. Hasta los años cuarenta no se volvió a ampliar, multiplicándose el mismo desde la aprobación del Plan de Estabilización (véase el gráfico 4).

Su domicilio estaba situado en el mismo lugar que la casa matriz, la calle de Casas Reais 8. Miguel Martínez de la Escalera y Torres, Félix de la Riva y García y Ricardo Blanco Cicerón[27], comerciantes de Santiago, y la casa Simeón representada por el último fueron los socios fundadores. Tal y como resultaba habitual, los descendientes de Simeón García de la Riva mantenían una posición dominante en el capital. El capital humano se fue renovando en el transcurso del tiempo. Francisco Pérez Rodríguez, Manuel Iglesias Curty, Francisco Carballo Valcarce, Jesús Sáenz Díez y Pérez y Joaquín Martínez de la Escalera Rodríguez se incorporaron posteriormente a la firma. En el momento de su disolución, contaba únicamente con tres socios Hijos de Simeón García S. A., Jesús Sáenz-Díez y Joaquín Martínez de la Escalera.

La compra y venta al por mayor de tejidos españoles y extranjeros, paquetería y quincalla y las operaciones de banca eran el núcleo de su operativa social[28]. La empresa se definía en 1945 como una empresa mixta, que aplicaba un alto porcentaje de su capital a actividades de banca (54%) y en menor medida a la de mayorista de tejidos (32%) y mercería y paquetería (14%). Las operaciones de banca resultan cada vez más relevantes, de modo que el aumento de capital producido en 1954 se dedicó íntegramente a esta actividad.

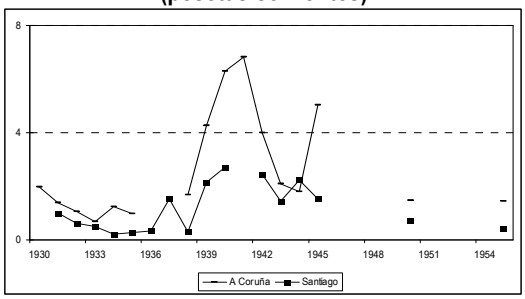
Gráfico 4
Variaciones en el capital de las sucursales de *Hijos de Simeón García* en A Coruña y Santiago, 1872-1982 (pesetas corrientes)



Fuente: RMC Hoja 533 libro 19 fol. 164 y ss., libro 22 fol. 127 y ss., libro 26 fol. 170 y ss., libro 34 fol. 36 y ss., fol. 86 y ss., libro 39 fol. 36 y ss., libro 59, fol. 36 y ss., libro 94 tomo 110 sección 1ª fol. 169 y ss., Hoja 588 libro 21 fol. 86 y ss., libro 22 fol. 158 y ss., libro 27 fol. 124 y ss., libro 33 fol. 159 y ss., libro 38 fol. 106 y ss., libro 42 fol. 175 y ss., libro 50 fol. 158 y ss., libro 52 fol. 10 y ss., libro 93 fol. 145 y ss.

[27] Fue vocal y tesorero de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Santiago entre 1900-1906 y 1907-1927 respectivamente. Véase Maixé, Vilar y Lindoso (2003), p. 342.
[28] Inicialmente la banca no estaba incluida en el objeto social, pero tras la promulgación de la Ley de 31 de diciembre de 1946 solicitaron la inscripción en el Registro de Bancos y Banqueros, justificando que realizaban dicha operación desde los inicios de la firma, RMC Hoja 588 libro 50 fol. 158 y ss, libro 52 fol. 10 y ss.

Resultados de las sucursales compostelana y herculina, 1930-1955
(pesetas corrientes)



Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 688, 690, 691, 692, 702, 771, 772, 775, 776, 781, 784, 786, 1792, 1805, 1806.

En 1966, ante las disposiciones recogidas en la Orden Ministerial de 5 de abril de 1965 y la Orden del Ministerio de Hacienda de 18 de mayo de 1966 por las que se aprobaban las operaciones de concentración parcial de las actividades ejercidas por este tipo de sociedades, en su caso, almacenistas al por mayor de tejidos, paquetería, calzado y confecciones, acordaron concentrarlas en una nueva sociedad bajo la denominación de Almacenes Simeón *S. A*[29]. Para ello tuvieron que incrementar el capital en dos millones de pesetas y excluyeron la actividad de mayoristas del objeto social. La sucursal se disolvió en 1979 cuando contaba con un activo de 27.095.757 pesetas. El haber líquido se distribuyó entre los socios y además a Hijos de Simeón García S. A. se le adjudicaron cinco millones de pesetas en acciones de Almacenes Simeón S. A. y 235.000 pesetas en acciones de Simeón Galicia S. A[30].

La fundación de la sucursal herculina arrancó en 1884 cuando se formó bajo la misma razón que su homóloga compostelana dedicándose también al comercio de tejidos de lana, seda, algodón y otros géneros españoles y extranjeros, con un capital de 175.000 pesetas. La sucursal, a diferencia de las restantes filiales del grupo Simeón, no contó con una sección bancaria y se estableció en la calle de la Franja.[31]

[29] La sucursal de A Coruña experimentó el mismo proceso, RMC Hoja 533 libro 59 fol. 36 y ss.
[30] RMC Hoja 588 libro 21 fol. 86 y ss., libro 22 fol. 158 y ss., libro 27 fol. 124 y ss., libro 33 fol. 159 y ss., libro 38 fol. 106 y ss., libro 42 fol. 175 y ss., libro 50 fol. 158 y ss., libro 52 fol. 10 y ss., libro 93 fol. 145 y ss.
[31] Curiosamente, esta filial no poseía sección bancaria, quizás debido a la ya abundante competencia de otros intermediarios financieros en la capital herculina. Véase García López (2003), pp. 255-300.



Tarjeta publicitaria de Hijos de Simeón García y Cia de A Coruña. AMC.

El socio mayoritario era Simeón García de la Riva tal y como venía siendo habitual en las sociedades que comanditaba o en las que actuaba como socio colectivo. Entre el resto de partícipes figuraban Alonso López Escudero y Manuel Vega Fernández, comerciantes coruñeses, y los dos dependientes de la casa, Valeriano Zurita Bartolomé y Antonio González González. Las compras de tejidos se realizaban a las fábricas de Cataluña y Alcoi con las comisiones habituales. En 1915, se reconstituyó por tiempo indefinido y amplió el objeto social a la paquetería y la quincalla. Su capital se incrementó fuertemente tras la Gran Guerra, alcanzando en 1920 casi los dos millones de pesetas, estabilizándose en torno a esa cifra en el período de entreguerras (véase el gráfico 4). Desde su fundación, la sociedad se autofinanciaba, reservando los beneficios para aumentar el fondo social. El único socio que tenía derecho a retirar una parte de sus beneficios era la casa Simeón; los restantes por lo general percibían una cantidad fija como remuneración, pero no podían retirar sus utilidades hasta su disolución. Al igual que la compostelana, la sucursal coruñesa multiplicó el capital social desde la década de los cincuenta, alcanzando un cifra de 27.550.000 pesetas en 1982.

En 1917, fueron admitidos como socios Elías Moreno Jiménez y Santiago Pérez Aliende. Estos comerciantes coruñeses tenían una fuerte ligazón con Torres y Sáez, líder en el sector de la ferretería en la capital herculina dado que sus esposas, Jesusa

Alfeirán y López y Rufina Sáez Torres respectivamente, eran cuñada y hermana de Manuel Sáez Torres, fundador de Torres y Sáez. Estos socios abandonaron la empresa en 1934. En la década de los treinta, se incorporó a la firma Darío Sáez y Sáenz-Díez -aunque su presencia fue efímera-, y se dio paso también a Juan Sáenz-Díez y García y Roberto Torres Carranque (sobrino de Angel Torres García, otro de los fundadores de *Torres y Sáez*). Tras la Guerra civil, se integraron Tomás Blanco Cicerón, Julio Vázquez y Vázquez, Manuel Vega Ayala, Javier Sáenz-Díez de la Gándara, Félix Perujo Pérez y Julio Rodríguez Cavia. En 1982, año de la última ampliación, el capital estaba ya en manos del grupo familiar Siméon. Su gerente general, Javier Sáenz-Díez de la Gándara, era uno de los bisnietos del fundador de la saga familiar.

La sucursal herculina fue muy prolífica en el continuidad de la estrategia de la política de creación de sucursales de la casa matriz. Tras la I Guerra mundial, estableció cinco filiales: Ferrol (Plaza de Armas esquina a la calle Real)[32], la denominada El Siglo[33], dos en la propia capital herculina (la del nº 43 de la calle ancha de San Andrés, denominada El Nuevo Mundo y la del nº 26 del Cantón Grande), la tercera en Lugo, creada en 1923, y la cuarta en Sarria, en 1927. Esta última nació de las existencias de quincalla, paquetería y similares comprados a la viuda de Antonio Ameijide que poseía en un establecimiento de la calle Reina nº 6 de Lugo. La sucursal de Sarria recibió también el nombre de Almacenes Siméon para dedicarse a los negocios de la casa Simeón y continuar los de la disuelta García Santiago y Cia, S. L.[34].

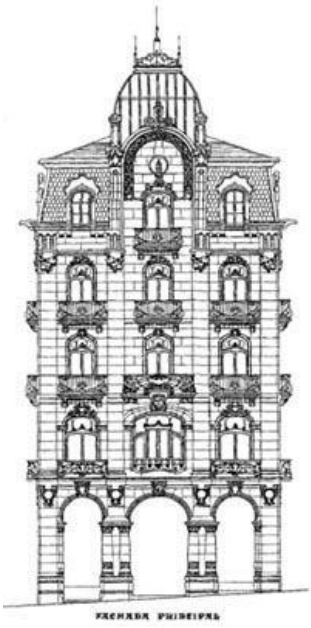
[32] El establecimiento ocupaba los bajos del nº 5 de la calle de Francisco Suárez, del nº 70 de la calle de Canalejas de Ferrol; más tarde se situó en el nº 44 de la calle Generalísimo Franco (antes calle Real).
[33] En 1935, la filial ferrolana estaba instalada en la planta baja de la casa nº 44 de la calle de Sinforiano López y recibía el nombre de Almacenes Simeón. Anteriormente estuvo en el bajo de la casa nº 5 de la calle Francisco Suárez y 70 de la calle Canalejas, RMC Hoja 533 libro 30 fol. 54 y ss.
[34] RMC Hoja 533 libro 19 fol. 164 y ss., libro 22 fol. 127 y ss., libro 26 fol. 170 y ss., libro 34 fol. 36 y ss., fol. 86 y ss., libro 39 fol. 36 y ss., libro 59, fol. 36 y ss., libro 94 tomo 110 sección 1ª fol. 169 y ss.



Primer tramo de la Travesía, calle del Paseo en Ourense. A la izquierda el local de los Almacenes Simeón (www.laregion.net).

Con estos precedentes, el grupo Simeón dispuso de cuantiosas oficinas repartidas por toda la geografía gallega y española. La compañía fundada por Simeón García de la Riva puede considerarse como un precursora de los grandes almacenes modernos. En Vigo, se estableció el servicio central de Almacenes Simeón en un emblemático edificio modernista ubicado en la avenida de A Florida. En 1963, se encargó un estudio de viabilidad para abordar una reconversión empresarial. En él se analizaba la rentabilidad de los siete almacenes que el grupo poseía en Galicia, en A Coruña, Vigo, Lugo, Ourense, Santiago, Pontevedra y Vilagarcía. Este último aportaba el beneficio neto más alto, un 4,46% del conjunto. Cerrado a finales de los años ochenta, el local arousano alcanzaba ahora el cuarto mayor porcentaje de ventas por detrás de los establecimientos de Ourense, Santiago y Vigo[35].

[35] El peso relativo de las operaciones era el siguiente: Ourense, 21,6%, Vigo y Santiago, 17,5%, Vilagarcía, 16,2%, A Coruña, 12,7%, Lugo, 9,7% y Pontevedra, 4,8%. Véase La Voz de Galicia, 22 de enero de 2004.



Alzado del edificio de los Almacenes Simeón en Vigo. www.xunta.es/galicia2003.

La sección bancaria de la firma desapareció mucho antes. Hijos de Simeón García y Cia de Ourense fue adquirida en 1958 por el Banco Español de Crédito. Desde ese momento la sociedad continuaría funcionando en el ámbito comercial. Este banco adquirió también la sección bancaria de la sucursal de Vilagarcía en el mismo año y continuó la actividad comercial de la filial hasta junio de 1979 cuando se acordó su disolución.[36] También traspasó también sus oficinas de Santiago al mismo banco, pero continuó afincada en Vigo dando lugar al Banco Simeón[37].

[36] García López (2003), pp. 285-300.
[37] Arroyo (2000), pp. 56-58.



El Banco Simeón de A Coruña se situaba en la Plaza de Pontevedra.

El Banco Simeón se constituyó en 1965[38], como resultado de la absorción de las secciones bancarias del grupo familiar Simeón. Desde sus inicios, contó con oficinas en Galicia, México y Venezuela, además de mantener una presencia firme en Madrid y Barcelona. La entidad financiera, sin embargo, fue nacionalizada en 1984 y adquirida por el Banco Exterior de España al precio simbólico de una peseta. En 1991, el Simeón salió a Bolsa y se privatizó su 20%. En 1995, la Caixa Geral de Depósitos de Portugal compró el Simeón, entonces propiedad de Argentaria, por 126 millones de euros. En 2002, se produjo la fusión entre los bancos Simeón, Luso Español y Extremadura, los tres pertenecientes a la firma portuguesa[39]. La fusión alcanzó a duplicar su tamaño y los servicios centrales se trasladaron a Madrid[40].

[38] Gómez y Martínez (1992), p. 132.
[39] La Voz de Galicia, 1 de septiembre de 2004.
[40] La Voz de Galicia, 24 de junio de 2002.

La América de R. Pardo y Cia (Pontedeume), 1864-1970[1]

El capital de la emigración en el cuero gallego

Las empresas de curtidos se encontraban entre las mayores firmas gallegas del siglo XIX (véase el cuadro 1 del capítulo "La empresa preindustrial" en este libro). A mediados de siglo, Galicia figuraba como la primera productora de cueros de España. Cincuenta años después, su posición se había debilitado fuertemente. Una de las firmas gallegas de mayor tradición en la elaboración de curtidos fue *La América*, establecida en Pontedeume, un área en donde se implantó precozmente la fabricación de curtidos. En la villa eumesa se localizó una de las primeras, si no la primera tenería de Galicia. La abundancia de *inputs*s básicos para el proceso de curtición - corteza, agua y pieles - determinó la localización de la industria del cuero en la localidad. También influyo la cercanía de los arsenales de Ferrol, ya que en general, la marina y el ejército fueron grandes consumidores de curtidos.

El curtido en Pontedeume mantenía ya a comienzos del siglo XVIII una larga tradición. Las actividades relacionadas con la madera y el cuero sobresalían en la estructura artesanal y comercial de la villa en la época del Catastro de Ensenada. Los oficios mayoritarios eran los de zapatero y curtidor. Entre los artesanos de la piel destacaba Thadeo Roberes, tratante también de sardina y principal comerciante de curtidos de la comarca, para quien trabajaba un número indeterminado de curtidores. Roberes fundó años más tarde la primera fábrica de curtidos en el puerto eumés. Se estima que este acontecimiento se produjo a finales de la década de 1760 o a principios de la siguiente. Su hijo Benito amplió la fábrica, que alcanzó un tamaño considerable en relación con las existentes en España. Núñez (1994), citando a Larruga, menciona que la

[1] La elaboración de esta memoria empresarial se ha realizado en gran medida gracias a la inestimable colaboración de los descendientes de la familia Tenreiro, en especial Jaime Domínguez y Enrique Tenreiro, que han puesto a nuestra disposición la documentación familiar que obraba en su poder.

fábrica curtía en 1780 alrededor de cinco mil cueros, tres mil para suela y el resto para vaqueta. La fábrica daba empleo diariamente a seis o siete peones y a un maestro. Se abastecía de casca de roble que los campesinos traían de las montañas de Monfero, Xestoso y Muniferral. Esta casca o corteza servía para obtener el tanino, principio activo que se empleaba en la curtición de las pieles.

La tenería pronto se vio rodeada de otras. Vicente Doce estableció la suya al lado de la de Roberes a finales del siglo XVIII. Pero su escala de producción era inferior. El ayuntamiento de Pontedeume estimaba el caudal de esta fábrica en ocho mil reales frente a los noventa mil de la de Roberes en 1800. La tenería de Doce estuvo en funcionamiento hasta 1820 cuando vendió sus existencias de corteza a la fábrica de Valerio Cadenas en Betanzos.[2]





Ramón Tenreiro Fernández. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro. Matilde Rodríguez Pastor. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro.

A finales de la década de 1820 se estableció otra tenería en San Calcón, feligresía de S. Pedro de Villar, a nombre de José Andrés Varela. En relación a su tamaño, se trataba de una fábrica intermedia respecto a las anteriores. La factoría fue propiedad de Viuda de Varela e Hijos y más adelante, de Varela Acuña Hnos. Juan Ignacio Varela y Joaquina Acuña, descendientes de los fundadores y avecindados fuera de la comarca, cedieron la gestión de la fábrica a diversos parientes en régimen de arriendo. Nicolás Ambrosio Varela figuró como titular durante el período más extenso. Pero en los últimos años delegaron la gestión en un factor que dirigió la fábrica hasta que se dio de baja en la contribución industrial de 1867, para ser vendida un año

[2] Núñez (1994).

después a Agustín Tenreiro Fernández.[3] El cierre de la tenería no respondía aún a la decadencia del sector del cuero regional que esperaba a manifestarse, sino que obedeció a la falta de interés por parte de los propietarios, profesionales domiciliados fuera de Pontedeume, que nunca se interesaron directamente por la herencia, por lo que la venta resultó simplemente una forma de ejecutarla.[4]

La América tenía, pues, su origen en la fábrica de Roberes, comprada por la familia Tenreiro y reedificada en 1864.[5] La remodelación implicó el empleo de máquinas de vapor y la incorporación de otros avances tecnológicos, para convertirse durante años en la tenería gallega más destacada. La sociedad comanditaria encargada de explotar la fábrica recibió el nombre de Rodrigo Pardo y Cia (1868). En la finca destinada a la fábrica, estaban enclavadas unas diez áreas largas de tierra que pertenecían a José López Rodríguez y Domingo Antonio Álvarez Freire. La sociedad también poseía catorce almacenes denominados *Lonjas de Raxoy* en el puerto de Pontedeume.[6]



Finca familiar Tenreiro en Pontedeume. Cortesía de D. Enrique Tenreiro.

El capital indiano de los hermanos Tenreiro, Vicente, Ramón y Agustín, hijos de Manuel Remigio Tenreiro y Piñeiro, regidor de Pontedeume, y de Magdalena Fernández Meixoeira, estaba detrás de esta empresa (véase el cuadro I). De forma escalonada, los

[3] La fábrica se incorporó a una propiedad de la familia Tenreiro, donde Agustín construyó la amplia casa familiar de más de mil metros cuadrados, "onde se pode entrar da cabalo polas ventanas", según un documento inédito de la familia Tenreiro. Los enseres de la fábrica de San Calcón pasaron a engrosar los de la tenería *La América*.

[4] Núñez (1994).

[5] Rodrigo Pardo González, como apoderado de *Tenreiro Hnos*., adquirió una fábrica de tenería y salazón denominada *Las Lonjas* por 27.500 pesetas el 22 de abril de 1864. Véase Fondo familiar Tenreiro.

[6] Tenreiro Hnos. compró al Estado los catorce almacenes denominados *Las Lonjas* por treinta mil pesetas en 1877. Véase Fondo familiar Tenreiro

hermanos emigraron muy jóvenes a La Habana, donde empezaron por barrer tiendas de otros emigrantes para luego establecerse por su cuenta. Agustín Tenreiro Fernández embarcó para La Habana con 17 años. Allí lo esperaban sus hermanos Ramón y Vicente y pronto entró a trabajar en varias tiendas de ropa para ascender poco a poco en la escala laboral:

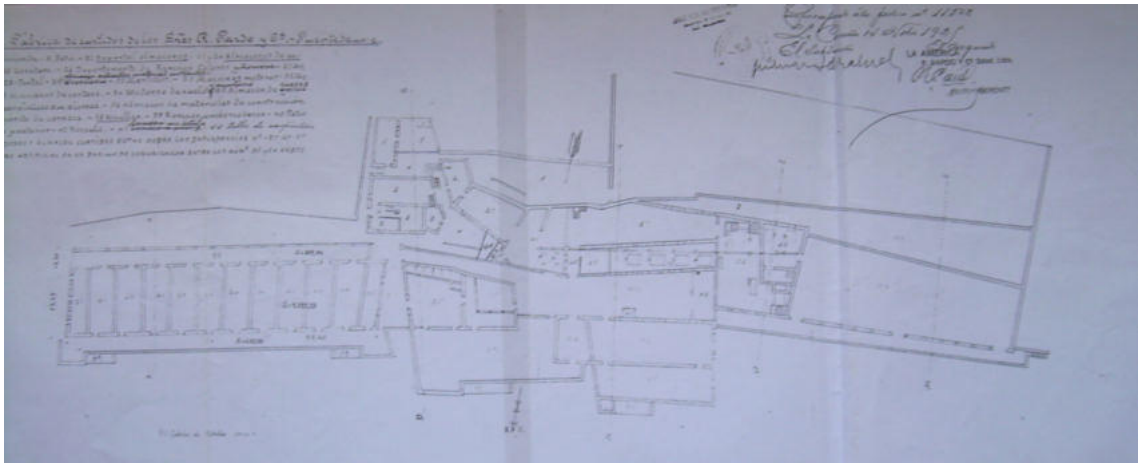
[...] El 14 de Noviembre después de 52 dias de navegación llegue al Puerto de La Habana a las 10 de la mañana, dia claro y templado como si fuera de verano en España. A poco tiempo de dar fondo vino mi hermano Vicente a buscarme. Acto continuo salimos por la calle de O' Reylle a casa de mis primas las hijas de don Gaspar Baliño que vivían en la calle del Rayo. Enseguida fuimos para la Plaza del Vapor, a la tienda de ropas y baratillo La Perla, donde de dependiente estaba mi hermano Ramón; siendo ambos establecimientos de la pertenencia de mi dicho hermano Vicente y don Pedro Reyes. En esta casa quedé de ultimo dependiente, barriendo y haciendo lo demás que me pertenecía".
En 1853.
En Marzo me coloqué también de último dependiente en la tienda de ropas El Amor, calle del Consulado esquina a la de las Canteras. Pasados algunos días solté la escoba y quedé de tercer dependiente ganando 10 pesos al mes. En Julio hallándome algo indispuesto fui a curarme a la casa de salud de San Antonio y San Leopoldo. El tres de Agosto me retiré restablecido.
El 23 del mismo me atacó el vómito y lo fui a pasar también a la misma casa de salud. A causa de las sangrías que me dieron la vista se me debilitó mucho y por una y otra enfermedad estuve hasta últimos de Octubre que salí bueno a casa de mi hermano Vicente que era aun La Perla.
En Noviembre me coloqué de tercer dependiente en la tienda de ropas La Universal en la misma Plaza del Vapor, y de la sociedad de mi referido hermano Vicente y Don Pedro Reyes.
En 1854.
A principios de este año se separó mi hermano de las tiendas, y entonces me colocó de tercer dependiente en la tienda de ropas La Generosa, calle Real de la Salud cerca de la Plaza del Vapor.
En Julio fui atacado de calenturas intermitentes, y las pasé en casa de una Sra. Que se dedicaba a asistir a enfermos. A los cinco días salí ya bueno.
En Agosto tuve un disgusto con el hermano del dueño de la tienda, por lo que presenté mi dimisión y cesante estuve parando en la Peletería la Elegancia en la Plaza del Vapor.
El 4 de Septiembre abrió mi hermano Vicente una tienda de ropa intitulada El Oriente, calle de Dragones esquina a la Calzada de Galeano; en la que entré de tercer dependiente [...].[7]



Agustín Tenreiro Fernández. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro.

[7] Extracto de la *Vida pública y privada de Agustín Tenreiro y Fernández, natural de la villa de Puentedeume*, Fondo familiar Tenreiro.

En poco tiempo los hermanos Tenreiro crearon una empresa de importación de confecciones, telas, moda de señora y caballero y materiales de decoración (verjas, fuentes, columnas, chimeneas de mármol) de origen francés. Compraban la mercancía en París, se embarcaba en Le Havre en barcos fletados por sí mismos y la distribuían en todo el Caribe. Ascendieron económica y socialmente en un corto espacio de tiempo. El primero en emigrar, el mayor Vicente Tenreiro, llegó a ser presidente de la Cámara de Comercio de La Habana y abrió camino a los menores. En la tienda de ropas y baratillo, *La Perla,* de La Habana, que pertenecía a Vicente Tenreiro y Pedro Reyes, trabajaron como dependientes Ramón y Agustín. Más tarde, Ramón (1833-1901) se estableció en París. Allí ejercían varios sastres muy reputados originarios de Pontedeume, que en algún caso figuraron como socios puntuales de los Tenreiro. El hermano menor, Agustín, cruzó varias veces el Atlántico durante esos años. Asimismo, los tres formaron la sociedad Tenreiro Hermanos y Pedro Sueiras y Cia en La Habana,[8] cuyo probable objeto social haya sido el comercio entre la Península y América.[9]



Plano de la fábrica de curtidos La América en Pontedeume. Cortesía de D. Enrique Tenreiro.

En la década de los sesenta retornaron enriquecidos a Galicia.[10] A su regreso, establecieron la fábrica de curtidos que ofrecieron como regalo de bodas a su hermana Dolores, y situaron en la gestión a su marido Rodrigo Pardo González, abogado y comerciante eumés.[11] La relación con Rodrigo databa de antiguo. En 1864, Pardo,

[8] AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9718 (1867), fol. 411 y ss.
[9] AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9718 (1867), fol. 48 y ss. El protocolo pone de manifiesto su relación con lo más notable del comercio coruñés, como el comerciante-banquero Juan Montero Telinge y su hijo Julio César, su sucesor en los negocios.
[10] Adquirieron varias propiedades en Pontedeume, San Pedro de Nos y A Coruña. Ramón María Tenreiro adquirió un almacén en A Coruña por 10.000 pesetas en billetes del Banco de España. Véase AHPC, Francisco Ramos Vázquez, leg.9866 (1881), fol. 377 y ss. Asimismo, Vicente compró un solar en A Coruña en 1867. Véase AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9719 (1867), fol. 1513 y ss.
[11] La fundación de la tenería *La América* se fija en 1864. Se desconoce el capital fundacional pero la sociedad fue renovada sucesivamente desde 1868, en 1870, 1872, 1878, 1885 y 1905 con un capital de

procurador del juzgado de primera instancia de Pontedeume, había actuado como apoderado de los hermanos Tenreiro de La Habana en la contrata de la reedificación de dos casas en A Coruña.[12] El abogado e hidalgo de Doroña fue el alma de la empresa curtidora.[13]





América Pardo Tenreiro. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro. Rodrigo Pardo González. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro.

El nombre que recibió la fábrica pretendía resaltar el vínculo con la isla caribeña. Un vínculo que se manifestó también en los descendientes de Dolores y Rodrigo, dado que su hija recibió también el nombre de América. Sin embargo, los hermanos Tenreiro eran los socios mayoritarios. La familia representó casi el 90% del capital en la renovación de la compañía de 1878.[14]

medio millón de pesetas. Véase AHPC, Francisco Ramos y Vázquez, leg. 9860 (1878), nº 285, Gumersindo García Taboada, leg.10172 (1885), fol. 135 y ss.

[12] AHPC, Ramón Fernández Suárez, leg. 9399 (1864), nº 111.

[13] Núñez (1994).

[14] Núñez (1994) señala que *La América* fue una de las pocas sociedades mercantiles no familiares presentes en el sector. Pero los datos demuestran que la familia Tenreiro fue realmente la propietaria de la mayor parte del capital.

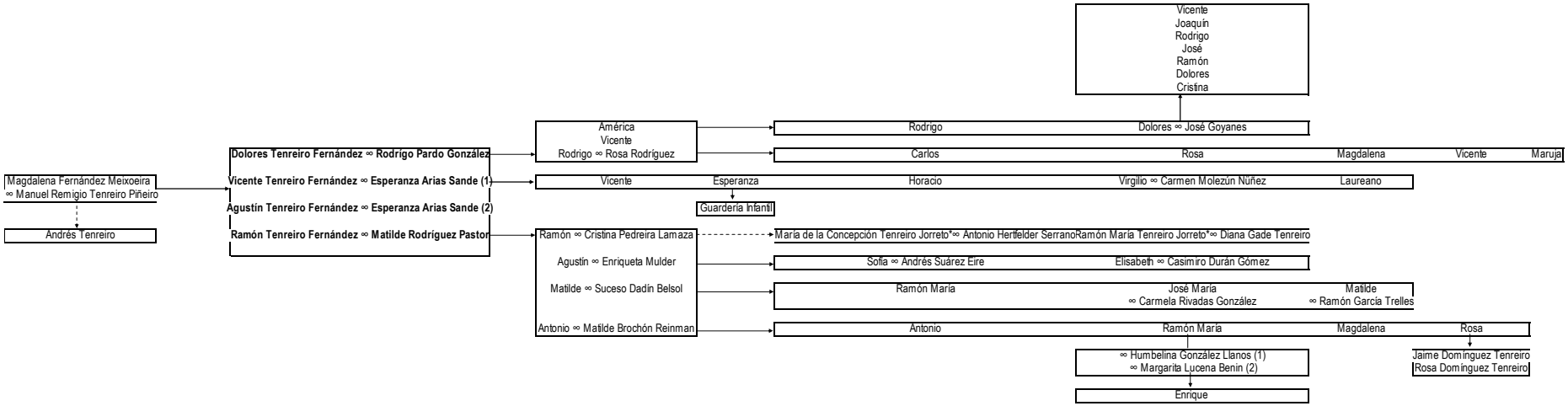


La matriarca de la familia Tenreiro, tercera por la izquierda, Matilde Rodríguez Pastor, rodeada de su familia (entre ellos, Pedro Barrié de la Maza y Ricardo Rodríguez Pastor). Cortesía de D. Enrique Tenreiro.

Los Tenreiro no rompieron los lazos cubanos. Inicialmente, *La América* no se concibió como un negocio en toda regla sino como una forma de dar apoyo y seguridad a su hermana y su familia. Por ello, a pesar de la formación de *La América*, se renovó la sociedad cubana en 1873.[15] En la compañía, los hermanos Tenreiro actuaban como comanditarios aportando poco más de la mitad del capital social. En cambio, el otro socio, Pedro Sueiras Cabezas, comerciante de La Habana, ejercía de gerente. Cuatro años después, los Tenreiro apoderaron a Bonifacio B. Jiménez y a Nicanor Troncoso, vecinos de La Habana, para representarlos en la disolución de Pedro Sueiras y Cia y hacerse cargo del haber que les correspondiese.[16] La relación con Pedro Sueiras adquirió un nuevo cariz dado que éste actuó en los años siguientes como agente de los Tenreiro, cobrando las deudas pendientes en La Habana y dividendos e invirtiendo sus capitales[17].

[15] Esta sociedad se renovó con un capital notable, 807.087 pesetas. Véase AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9741 (1873), fol. 46 y ss.
[16] AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg. 10092 (1877), fol. 650 y ss.
[17] AHPC, Francisco Ramos Vázquez, leg. 9862 (1879), fol. 1090 y ss.

Cuadro I
La familia Tenreiro, curtidores en Pontedeume



(*) hijos no matrimoniales pero reconocidos. (1) primer matrimonio; (2) segundo matrimonio.
Fuentes: AHPC, Francisco Ramos y Vázquez, leg. 9860 (1878), nº 285, leg. 9855 (1877), fol. 1194 y ss.; RMC, Hoja 349 libro 14 fol. 77 y ss, libro 27 fol.81 y ss, libro 31 fol.136 y ss, libro 139 tomo 15 sección 2ª fol.137 y ss., Fondo familiar Tenreiro y González Catoyra (1990), p. 656 y ss.

Mientras tanto, los trabajos de la tenería eran dirigidos por Rodrigo Pardo. Bajo su dirección, la fábrica creció de forma espectacular y dobló por dos veces la capacidad productiva, a principios de la década de 1870 y a comienzos de la década de 1880. Este último decenio se correspondió con el apogeo de la fábrica. El proceso de curtición empleado por la fábrica era el denominado vegetal. Las operaciones tradicionales de elaboración de cueros se componían de tres fases. La primera se correspondía con las "operaciones de ribera" donde se preparaban las pieles. Éstas eran clasificadas, lavadas, remojadas, depiladas y despojadas de la carne. A continuación, en la siguiente etapa, la curtición propiamente dicha, las pieles se sometían a diferentes tratamientos con el fin de convertirlas en incorruptibles y resistentes al agua. En especial, el curtido vegetal consistía en la inmersión de las pieles en infusiones de tanino, extendiendo entre ellas una capa gruesa de corteza recién molida de forma que cubriese toda la piel para después completar con agua. Transcurridos entre tres y cinco meses, los cueros se levantaban, limpiaban y cepillaban para pasarlos a otro recipiente y repetir la operación anterior, modificando la colocación de las pieles, durante un período que iba de uno a ocho meses. Los recipientes en los que se realizaban estas operaciones se denominaban noques o asientos.



Vista de la fábrica La América en Pontedeume. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro.

El procedimiento resultó el más empleado en el sector del cuero hasta el siglo XX, por ser el método que proporcionaba las suelas empleadas en zapatería. Esta fase de producción era la más larga, entre doce y dieciocho meses. En consecuencia, hablamos de una actividad intensiva en capital, al emplear un volumen muy elevado de

corteza o casca. Este *inputs* junto a la presencia de agua y pieles en abundancia determinaban la localización del sector.[18] En el caso de *R. Pardo y Cia*, las ventajas comparativas de la tenería se centraron en la buena calidad del agua de su manantial y la corteza de roble que obtenían de la fraga del Eume.

Por último, las pieles ya convertidas en cueros se secaban y sometían a diferentes tratamientos que variaban en función del cuero y su destino. Una vez secos, eran mazados o batidos con un martillo de madera para conseguir que resultasen más compactos y de un espesor uniforme. Ésta resultaba la última operación en el caso de los cueros fuertes.[19]



Vista de la tenería La América en Pontedeume. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro.

La América, sin abandonar este proceso de curtición vegetal o tradicional, introdujo maquinaria moderna movida de forma mecánica[20]. De este modo se instaló una caldera y una máquina de vapor, que se utilizaban como fuerza motriz en dos molinos de corteza, un torno para las reparaciones de la fábrica y varios martillos pilones para el batido de la suela. Así, en términos del volumen de sus noques la empresa era la mayor de las tenerías coruñesas en 1888.[21] Después de esta fecha, apenas se registraron nuevos aumentos de su capacidad, que quedó situada en torno a los 500 m^3 con los que podía mantener una producción anual de unos 12.000 cueros.[22]

[18] Consumía intensivamente cortezas y arbustos curtientes. Se estima que para curtir un kilo de piel se necesitaban 5 kilos de corteza de roble, rico en tanino. Véase Fernández Vázquez (2002), pp. 21-27.
[19] Fernández Vázquez (2002), pp. 21-27.
[20] Núñez (1994).
[21] Núñez (1994).
[22] Núñez (1994).

Su producto preferente era la suela, piel curtida de vacuno adulto empleada como piso de zapatos o botas, que se vendía sobre todo en Madrid y Andalucía. Sus productos obtuvieron varias medallas en exposiciones regionales e internacionales a comienzos del siglo XX.[23] También vendían su producto en el mercado regional. Cabe destacar como cliente la fábrica de calzado de Angel Senra en A Coruña en la década de los treinta del siglo XX. *La América* se abastecía de cueros de la comarca, que completaba con importaciones de pieles americanas.



Diploma de la Exposición de Bordeaux (1907).
Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro.

La tradicional elaboración de curtidos se vio ampliada en 1905 con operaciones de banca[24]. Este enlace entre banca y curtidos no era un comportamiento extraño en la Galicia del siglo XIX. Salazoneros y curtidores con un alto grado de liquidez derivaban parte de la misma hacia el negocio bancario.[25] Gracias a ello, Rodrigo Pardo y Cia figuró, durante años, como el banquero por antonomasia de Pontedeume. De este modo, la firma disponía también de un mayor acceso al crédito. El matrimonio de uno de los hermanos Tenreiro con Matilde Rodríguez Pastor sentó las bases de una larga y fluida relación con la casa bancaria coruñesa de Sobrinos de José Pastor y Cia, precursora del Banco Pastor, que fue el banco con el que trabajaron habitualmente tras su constitución en 1925 (véase el cuadro II). R. Pardo y Cia traspasó su negocio bancario al Banco Pastor en septiembre de 1927, aunque siguieron actuando como corresponsales del Banco de España en la localidad.[26] Un año después se abría la sucursal del Banco Pastor en Pontedeume.[27]

[23] Núñez (1994).
[24] RMC (1905) nº 349, libro14, fol.77 y ss.
[25] Lindoso (2006), pp. 78, 212.
[26] Nicolás Barro, antigua casa corresponsal del Banco Pastor en Pontedeume, le cedió también su negocio de banca a la casa herculina. Su sucursal se estableció en el local de Barro, y entró a trabajar en ella Jerónimo Barro Lage, que pertenecía a la firma cesionaria. Véase Fondo familiar Tenreiro.
[27] Véase el capítulo dedicado al Banco Pastor en este mismo libro.

Cuadro II
Balances de La América, 1894-1955
(pesetas corrientes)

Activo	***1894***	***1905***	***1925***	***1939***	***1950***
Caja	228.115	53.348		37	379
Sucursal del Banco de España				93	
Banco Pastor					22.495
Banco Pastor, Inversión Reserva Legal					15.548
Remesas en camino	1.418	24.726			
Cuentas corrientes			144.556		
Cartera disponible				1.859	1.859
Mercaderías generales	313.015	457.787	642.791		
Materias primas	24.520	33.611	55.600		
Gastos de mercaderías			2.469		
Gastos generales			140		
Otro Inmovilizado	15.317				
Mobiliario	55.027	49.966	50.367	76.535	73.650
Fábrica	176.452	119.448	101.067	119.954	116.456
Almacenes, Cuenta Capital		41.389	23.535	24.083	24.083
Alquileres de almacenes	891	1.457	2.378	4.575	7.169
Aguas	10.681	8.541	4.542		
Valores	62.430	55.235			
Pagarés	95.748	68.572			
Gastos de escrituras sociales				10.129	1.429
Fianza Notarial			5.155		
Familia Tenreiro/Dadín			2.992	114.750	
Clientes				19.885	17.977
Operarios			2.400	370	
Varios deudores	16.473	16.906	110.097	101.628	
Intereses	1.319				
Venta en comisión 24 pares de zuecos	72				
Varias cuentas		928			
Pérdidas anteriores			16.191	356.757	356.757
Total	1.001.479	931.915	1.164.283	830.656	637.804
Pasivo	***1894***	***1905***	***1925***	***1939***	***1950***
Capital	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Reserva Obligatoria					15.548
Familia Tenreiro/Pardo/Dadín c/n				284.712	1.248
Familia Dadín, Pardo, Tenreiro				19.791	86.952
Banco de España				1.620	
Banco Pastor				5.374	
Cuentas corrientes	130.144	98.181	219.257		
Depósitos voluntarios				100	100
Efectos a pagar	290.562	318.594			
Descuentos			2.289		
Bonificaciones y rebajas			665		
Retención por utilidades				3.260	892
Varios deudores					6.037
Seguros			21.066	15.800	15.800
Beneficios	80.773	15.140	37.293		11.226
Varias cuentas			383.712		
Total	1.001.479	931.915	1.164.283	830.656	637.804

Notas: los balances de *La América* se realizaban a 30 de junio. Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 692, 780, 782, 784, 1790, 1804; RMC, Hoja 349 libro 27 fol. 81 y ss, inscripción 6ª; Libro de Balances de Ramón Tenreiro, 1894-1905. Fondo familiar Tenreiro.



Ramón Tenreiro Fernández. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro.

En 1905, en paralelo a la modificación del objeto social, renovaron la compañía por veinte años más, un período muy largo que demostraba una fuerte confianza en el futuro a pesar de las dificultades que atravesaba el sector del cuero, inmerso en un intenso proceso de transformación. Los esfuerzos técnicos de la industria del curtido decimonónica se encaminaron a la búsqueda de procedimientos más rápidos de curtición que acortasen el ciclo de maduración del producto. Así, a partir de la década de 1870 se difundieron los extractos tánicos que sustituían a la casca en su estado natural[28] y treinta años más tarde aparecieron las sales de cromo, lo que dio lugar a lo que se conoce como proceso de curtición mineral. Los nuevos procedimientos redujeron el ciclo de rotación del producto e impulsaron la deslocalización industrial. Por ello, a partir de los años setenta, las nuevas fábricas de curtidos se resituaron en función de la localización de la demanda. Así, Galicia, poco urbanizada y con una pequeña demanda industrial y de calzado, fue perdiendo importancia frente a áreas como Cataluña donde existía una demanda creciente en ambos sentidos.[29]

[28] La aplicación de los extractos tánicos estimuló la incorporación de otros avances como el uso de bombos giratorios que facilitaban la penetración de los extractos en las pieles. Véase Fernández Vázquez (2002), p. 30. *La América* introdujo los bombos hacia 1900, pero perdieron su ventaja comparativa en agua y casca.

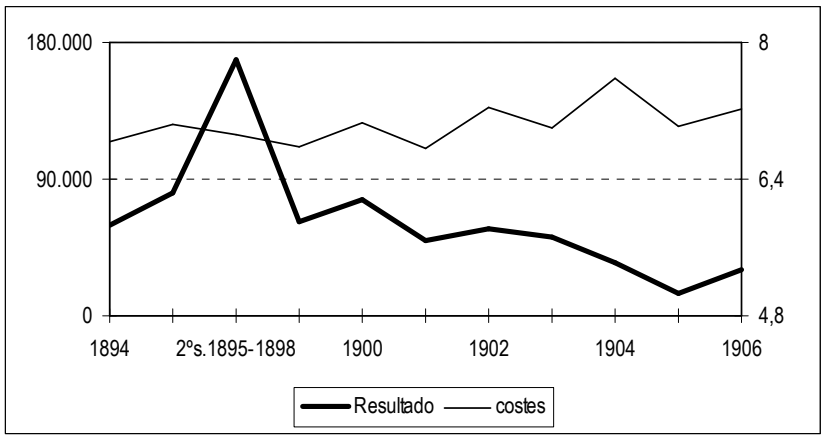
[29] Núñez (1994), Carmona y Nadal (2005), pp. 216-217.



Membrete de la tenería La América de Pontedeume. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro

El proceso de decadencia de la elaboración de curtidos en Galicia comenzó en los años ochenta. El cuero gallego perdió participación en la industria del curtido tanto en términos absolutos como relativos durante el primer tercio del siglo XX. Resistieron sólo los fabricantes de curtidos más fuertes, aquéllos que fueron capaces de introducir al menos parcialmente algunos de los avances tecnológicos. Pero, en general, las tenerías gallegas obtuvieron escaso éxito en la transición hacia el nuevo proceso de curtición industrial.[30] *La América* no sucumbió como otras tenerías de la comunidad a principios del siglo XX, pero no dejará de advertir el cambio de escenario en el sector. Entre 1894 y 1906 los costes de producción del cuero tendían a incrementarse mientras que los beneficios se contraían (véase el gráfico 1). La tenería de los Tenreiro introdujo con retraso, bien entrado el siglo XX, los procedimientos de curtición rápida que se imponían en el mundo desde la década de 1880.

Gráfico 1
Resultado y costes del cuero comprado en *La América*, 1894-1906
(pesetas/kilo)

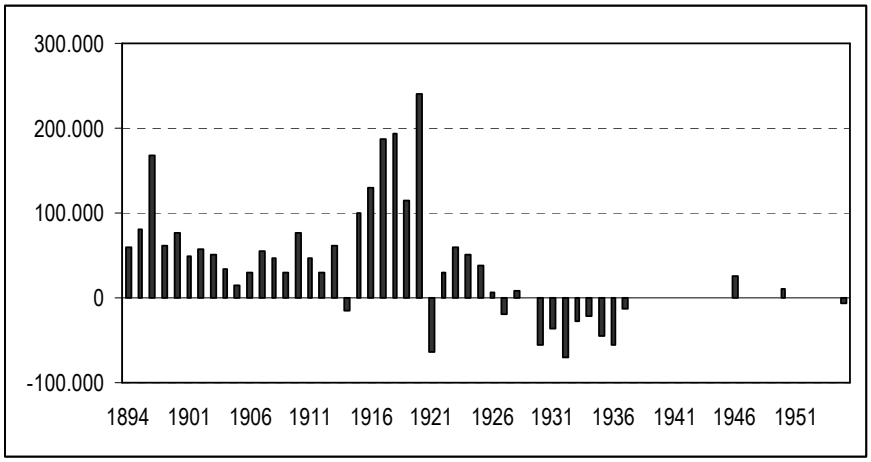


Fuente: Libro de Balances de Ramón Tenreiro, 1894-1905. Fondo familiar Tenreiro.

[30] Carmona y Nadal (2005), p. 220.

La neutralidad española durante la I Guerra mundial supuso un respiro para la fábrica, que aprovechó la favorable coyuntura para abastecer de suela a las intendencias de todos los ejércitos.[31] De esta forma, los beneficios alcanzados por R. Pardo y Cia durante la Gran Guerra superaron con creces a los del período 1895-1898, una de las cotas más altas registradas. Al finalizar el conflicto, a comienzos de la década de 1920, los resultados recuperaron los valores de la preguerra (véase gráfico 2).

Gráfico 2
Resultados de R. Pardo y Cia, 1894-1955
(pesetas corrientes)



Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, sig. 692, 780, 782, 784, 1790, 1804.
Libro de Balances de Ramón Tenreiro, 1894-1905. Fondo familiar Tenreiro.

La América conservó durante el primer tercio del siglo XX su posición como una de las cuatro grandes tenerías de Galicia junto a la de los Etcheverría de Betanzos, los Harguindey de Compostela y Novo y Sierra (precedente de PICUSA) de Padrón. Según el cronista de Pontedeume, Antonio Couceiro Freijomil, ocupaba todavía más de treinta obreros en 1927.[32]

Una complicada sucesión empresarial

Los hermanos Tenreiro Fernández, fundadores de la empresa, fallecieron entre finales del siglo XIX y principios del XX,[33] pero esto no supuso ninguna contrariedad para la

[31] Fondo familiar Tenreiro.
[32] Núñez (1994).
[33] Ramón Tenreiro Fernández falleció en 1901. Sus cuatro hijos representados por su madre heredaron su participación social. Vicente Tenreiro había muerto en 1881, y heredó su participación su esposa Esperanza Arias Sande y sus cuatro hijos. Agustín, casado con la viuda de su hermano Vicente, desapareció en 1894. A su muerte donó sus bienes a los hijos de su hermano Ramón con el fin de que no pasasen a manos de la Iglesia. De este modo, su participación en la sociedad fue heredada por sus sobrinos, hijos de su hermano Ramón y Matilde Rodríguez Pastor, hermana a su vez del presidente del futuro *Banco Pastor*, Ricardo Rodríguez Pastor. Véase RMC, Hoja 349 libro 27 ff, 81 y ss, inscripción 6ª. Uno de los hijos de Matilde, Agustín Tenreiro Rodríguez, ostentó la representación de la agencia de

empresa dado que eran simplemente socios capitalistas, de modo que la compañía se mantuvo entre sus descendientes. Así, en 1925, los dueños del capital eran los hermanos Tenreiro Arias y los Tenreiro Rodríguez (véase el cuadro III).

Cuadro III
Distribución del capital en agosto de 1925
(pesetas corrientes)

Socio	Capital
Vicente Tenreiro Arias Uría	41.667
Esperanza Tenreiro Arias Uría	41.667
Horacio Tenreiro Arias Uría	41.667
Virgilio Tenreiro Arias Uría	41.667
Ramón María Tenreiro Rodríguez	83.333
Agustín Tenreiro Rodríguez	83.333
Matilde Tenreiro Rodríguez	83.333
Antonio Tenreiro Rodríguez	83.333
Total	500.000

Fuente: RMC, Hoja 349 libro 27 fol. 81 y ss, inscripción 6ª.

Pocos años antes de que venciese el plazo de vigencia de la compañía renovada en 1905, los Tenreiro comenzaron a valorar la posibilidad de continuar con la sociedad. Vicente Tenreiro Arias y Ramón Tenreiro Rodríguez mostraron posturas encontrdas en torno al tema desde 1924. Ramón apostaba por la continuidad de la fábrica, aunque había que corregir sus deficiencias y adaptarla a los nuevos tiempos. En palabras de Ramón, "la fábrica es un enfermo cuya salud hay que mejorar, pero no lo curaremos cortándole el pescuezo".[34]





Rodrigo Pardo González. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro Rodrigo Pardo Tenreiro. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro.

consignación de buques que poseía *Sobrinos de José Pastor* en Vigo en 1910. Los socios de la empresa eran su tío Ricardo Rodríguez Pastor y su primo Pedro Barrié Pastor. Agustín también representó a *Guyatt, Molins y Pastor*, dedicada al suministro de aguada de buques en las rías de Vigo, Marín y Arousa en 1911. Véase RMC Hoja 444, libro 17, fol. 35 y ss.

[34] Fondo familiar Tenreiro.

La renovación de R. Pardo y Cia ofrecía ventajas e inconvenientes. Entre los últimos, una causa general que estimulaba la liquidación de la compañía radicaba en la progresiva desaparición del curtido antiguo ya que:

> [...] da suela cara y sólo propia para calzado a la medida. Como las fábricas de calzado están invadiendo el mercado español y desaparecen los zapateros a la medida, como aquéllas sólo buscan suela barata, el curtido antiguo está condenado a verse sin compradores. Vemos esto considerando el caso de Senra. Tiene fama de ser uno de los mejores fabricantes de España, y sin embargo, sólo compra suela baratísima y malísima, disimulando la pésima calidad del género con pinturas y barnices. Si eso hace Senra ¿qué no harán los que fabrican calzado más barato y de menos pretensiones? De manera que parece poder predecirse que, en no muchos años, las fábricas de curtidos que no se adapten a producir suela barata para las fábricas de calzado tendrán que ser cerradas [...].[35]

La familia Tenreiro emitía de esta manera un juicio demoledor y lúcido sobre la situación del cuero gallego, anclado en procedimientos tradicionales de curtición. A ello se le añadían problemas intrínsecos a *La América*. La antigüedad de la maquinaria y el estado semiruinoso de los edificios auguraba futuros gastos en la renovación de la primera y la restauración de los segundos. La producción apenas superaba los ocho mil cueros en cada ejercicio social. Además, reconocían que producían caro. En octubre de 1924 señalaban que cada kilo de suela comprado y curtido costaba 7,46 pesetas. Vender por debajo de ese precio suponía perder dinero. Asimismo, la proliferación de herederos con participación en la empresa podía entorpecer el buen funcionamiento del negocio en el futuro si no existía el suficiente entendimiento entre ellos. Se avecinaba también la probable sustitución del gerente, Rodrigo Pardo González, de avanzada edad, y que por cansancio, enfermedad o muerte podía desaparecer dejando un vacío en la dirección de la compañía, difícil de llenar por la falta de sucesores.



Vicente Tenreiro Fernández, su esposa Esperanza Arias Sande y
su hijo Vicente Tenreiro Arias. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro.

[35] Fondo familiar Tenreiro.

Vicente Tenreiro aducía también el bajo rendimiento del capital invertido como incentivo para liquidar la sociedad. En los veinte últimos años del siglo XIX, la explotación de la fábrica había ofrecido una rentabilidad de más del 10% del capital social. Este promedio descendió sobremanera en los primeros catorce años del siglo XX, en los que no alcanzó el 6%. La I Guerra mundial implicó un fuerte crecimiento del rendimiento, que volvió a caer durante 1922-1924. Sin embargo, para Ramón, la rentabilidad de ese trienio, un 9,39%, ya resultaba apreciable y susceptible de ser mejorada.



Construcción del puente de hierro de Pontedeume. Al fondo la fábrica de curtidos La América. Fondo familiar Tenreiro.

Por otra parte, varios argumentos se esgrimieron a favor de la continuidad de la sociedad. El buen nombre de la fábrica era un activo o factor cotizable importante a considerar. El negocio todavía mantenía buenos resultados, en especial si se comparaba con el de otros fabricantes regionales. La suela de peso normal encontraba salida en el mercado sin dificultad. A pesar de la crisis que sufría el sector, las ventas no escaseaban. En concreto, en septiembre de 1924 "nos han pedido 106 fardos y 40 en la primera semana de octubre, cuando otros fabricantes no saben que hacer de sus existencias". Entre estos curtidores, señalaron a los conocidos Harguindey de Santiago.[36] Pese a la anormalidad de los tiempos, "de que todo el mundo se queja de no vender, de la falta de buen rematado y presentación de nuestros productos, este año nos ha dado la fábrica un diez por ciento de beneficio y más los años anteriores". Su buen nombre y su producción limitada podían escudarles frente al avance de las fábricas modernas de calzado. Se trataba de retrasar lo inevitable cuidando las compras y el rematado de la suela. Así, esperaban llegar a convertirse en una de las últimas tenerías

[36] Fondo familiar Tenreiro.

tradicionales subsistentes en España. Tenían puestas sus esperanzas en que, al desaparecer las fábricas de curtido antiguo, se demandarían las suelas de las escasas tenerías existentes por parte de los que deseasen adquirir suela a la antigua para calzado a la medida de calidad.[37] El *handicap* residía en que este tipo de mercados resultaba muy estático, con pocas posibilidades de crecimiento.

La no recuperación íntegra del capital invertido en el negocio fue otro factor que hacía inclinarse por la continuidad de la actividad. El cálculo de la cuenta de liquidación no arrojó un resultado favorable (véase cuadro IV). La liquidación provisional a finales de 1924 mostraba un déficit de casi 90.000 pesetas, siempre y cuando se vendiese la suela en curtición a seis pesetas el kilo, un precio bastante optimista en opinión de los propietarios, sobre todo, si los compradores conocieran el proceso de liquidación. Dicho déficit podía ser cubierto con la venta de inmuebles y existencias.[38] Pero también estimaban que los gastos de curtición se elevarían durante el proceso de desaparición. Sólo podría liquidarse con ganancia en otro momento de gran demanda de géneros como el de la Gran Guerra, pero no estimaban probable que volviese a repetirse. Por tanto, perderían capital y "sabe Dios cuando lograríamos deshacernos de terrenos y edificios, que irían arruinándose rápidamente y en breves años sólo serían un montón de escombros sin que nadie hubiera querido comprarlos en un pueblo tan poco vivo como Pontedeume, donde sólo las tierras valen dinero".[39]

Cuadro IV
Balance provisional de *R. Pardo y Cía*, 1923-1924
(pesetas corrientes)

Activo		Pasivo	
Suela en almacén	97.944	Pagarés a los socios	383.712
Suela en aguas	638.163	Cuentas corrientes	213.932
Papel 4º interior	5.155	Descuentos	7.069
Pagarés R.P.G.	66.707	Capital social	500.000
Deuda R.P.G.	38.727		
Deuda R.A.G.	2.977		
Alquileres almacenes	2.816		
Disponible	163.194		
Pérdida	89.030		
Total	1.104.713	Total	1.104.713

Fuente: Fondo familiar Tenreiro.

[37] Fondo familiar Tenreiro.
[38] En cualquier caso, los socios tenían dudas sobre algunos bienes y propiedades que formaban parte del haber social, dado que algunas fincas había sido compradas a nombre de Tenreiro Hnos. Véase Fondo familiar Tenreiro.
[39] Fondo familiar Tenreiro.

La cuestión de la futura gerencia no era irresoluble. Rodrigo Pardo Tenreiro podría sustituir a su padre en la dirección de la sociedad. En caso de que esta solución no fuese viable, siempre podría contratarse a una persona externa a la familia. El excesivo número de socios también podría arreglarse en la escritura social. Contratar un buen maestro de curtidos que vigilase a los trabajadores, economizase corteza, ensayase extractos para abreviar el largo plazo de la curtición, en caso de que les interesase, y encontrase formas de aumentar el peso de la suela y otras cuestiones podría abaratar la producción.

Al final, venció la opinión de prolongar el statu quo varios años más. Una vez tomada la decisión de continuar la fabricación, el campo de las discusiones se trasladó a la forma que debía adoptar la nueva sociedad y quién debía regirla. La avanzada edad del gerente primigenio, Rodrigo Pardo González, hacía temer su fin en un futuro inmediato, con las consiguientes desavenencias entre sus herederos, lo que podía entorpecer la marcha de la sociedad. Por ello, consideraron la posibilidad de que se retirase en vida. Una opción era incorporar a su hijo Rodrigo como socio capitalista. Pero éste manifestó su opinión contraria en julio de 1925 debido a su mala salud y su próxima jubilación. Prefería ser socio industrial y que se nombrasen uno o dos cogerentes para sustituirle en caso de no poder realizar el trabajo. Los hijos del primer socio gerente pidieron también que se liquidase su haber social antes de transformar la sociedad, encargándose de reponer el capital adeudado.



Rodrigo Pardo Tenreiro, paseando con su hija Magdalena Pardo Rodríguez (en el centro).
Cortesía de Dña. Angela García Sande.

En 1925, se acordó la separación de la compañía del antiguo gerente Rodrigo Pardo González.[40] En el momento de su salida, adeudaba a la empresa 98.090 pesetas que se comprometió a reintegrar con su capital y utilidades y con otras partidas.

Se decidió también modificar el régimen social transformándola en una sociedad limitada.[41] Las relaciones de Agustín Tenreiro Rodríguez con la casa Pastor, que acababa de realizar una transformación similar, les sirvieron de ayuda en esta nueva etapa.[42] La segunda generación decidió prorrogar la empresa y transformarla en una sociedad de responsabilidad limitada con el nombre de R. Pardo y Cia, S. L., bajo la dirección de Rodrigo Pardo Tenreiro, hijo de Rodrigo y gerente informal de la compañía desde 1900[43]. Pero se convirtió simplemente en un socio industrial sin participación en el capital ni en los beneficios, aunque respondía de las pérdidas del negocio y percibía un sueldo fijo de 7.060 pesetas anuales.[44] Ostentaban, además, el cargo de cogerentes o consejeros Vicente Tenreiro Arias, Ramón María y Agustín Tenreiro Rodríguez, lo que sugiere una mayor fiscalización de la labor del gerente por parte de la familia[45].

La sociedad apenas experimentó otros cambios. El objeto social se mantenía en la elaboración de curtidos y las operaciones bancarias. La duración establecida se convirtió en ilimitada por renovación quinquenal. El capital social no se había modificado desde el 10 de octubre de 1878, fecha en que ascendía a medio millón de pesetas. Estaba constituido por la propia fábrica, *La América,* con sus edificios, almacenes, máquinas, terrenos adyacentes, materias primas, productos elaborados, saldos de cuentas corrientes, valores en cartera y demás efectos[46]. De hecho, el capital social rebasaba las 500.000 pesetas debido a la plusvalía generada por las propiedades, pero esta circunstancia no se reflejó en el balance.[47] Una tasación pericial realizada en

[40] Rodrigo Pardo González invirtió también en pesca y salazón a través de una participación en la compañía Puente del Eume creada en 1904. Véase RMC Hoja 310, libro 13, fol. 145 y ss.
[41] El intenso cruce de misivas entre los miembros de la familia Tenreiro indicaba de manera clara la preocupación que generó este asunto. Véase Fondo familiar Tenreiro.
[42] Fondo familiar Tenreiro.
[43] Su hermano, Vicente María Pardo Tenreiro, siguió los pasos profesionales de su padre y ejerció como abogado en A Coruña. Véase Faginas (1890), p. 213.
[44] Rodrigo Pardo Tenreiro fue nombrado socio industrial en 1918, y actuó también como socio gerente en compañía de su padre. Véase Fondo familiar Tenreiro.
[45] Asimismo, Vicente Tenreiro Arias figuró como suplente del Consejo de Administración de *La Primera Coruñesa*, una de las grandes sociedades textiles gallegas. Su nombramiento se acordó el 28 de febrero de 1928. Véase RMC Hoja 352 libro 27 fol. 112 y ss., inscripción 7ª.
[46] RMC, Hoja 349 libro 27 fol. 81 y ss, inscripción 5ª, 6ª.
[47] Fondo familiar Tenreiro.

noviembre de 1925 señalaba un valor real para la fábrica de 277.693 pesetas. En 1970, la finca con los terrenos y las edificaciones se tasó en 39.360.710 pesetas.[48]



Tarjeta de la tenería La América. Fondo familiar Tenreiro.

No obstante, la gerencia comenzó a ser un asunto espinoso en el período de entreguerras. En marzo de 1928 se apoderó a Mariano Troncoso Pérez, vecino de Vigo, para que dirigiese R. Pardo y Cia, S. L., y realizase las operaciones propias de un gestor.[49] Sin embargo, renunció al cargo tres años después al cambiar de domicilio[50]. La concesión inicial del poder obedeció a la ausencia del gerente de la sociedad Rodrigo Pardo Tenreiro en 1928, quien se había trasladado a A Coruña a finales de enero de aquel año por razones que desconocemos y dejó la empresa sin cabeza visible. Entretanto se nombraron cogerentes a Vicente Tenreiro Arias Uría, Ramón María Tenreiro Rodríguez y Antonio Tenreiro Rodríguez[51]. En principio, Ramón se ocupó de la dirección de los negocios familiares y en especial de la fábrica de curtidos de Pontedeume[52]. Su hermano Antonio debió sucederle o asistirle en la tarea, al igual que su primo Vicente en 1932, probablemente cuando Ramón obtuvo el cargo de diputado de la II República.

[48] Se incluyó el valor del manantial, propiedad de la sociedad, en la última tasación. Véase Fondo familiar Tenreiro.
[49] El 20 de julio de 1928 falleció Rodrigo Pardo González a la edad de 95 años. Véase Fondo familiar Tenreiro.
[50] RMC nº 349 libro 27 fol. 81 y ss, inscripción 7ª, 8ª.
[51] RMC nº 349 libro 27 fol. 81 y ss, libro 31, fol. 136 y ss., inscripción 9ª.
[52] González Catoyra (1990), p. 656 y ss.



Sello de la fábrica de curtidos La América. Fondo familiar Tenreiro.

A partir de entonces, el carácter familiar de la empresa se convirtió en un lastre para la que había sido una de las mayores iniciativas empresariales del cuero gallego. La composición del capital y el reparto de los beneficios reflejaron siempre la naturaleza familiar de la empresa. Pero entre la familia, los conocimientos del negocio debieron ser limitados. Uno de sus descendientes, Virgilio Tenreiro Arias, contrajo matrimonio con Carmen Molezún Núñez, heredera por vía paterna de otra familia de curtidores gallegos, aunque su implicación en los negocios familiares fue escasa[53].



Antonio Tenreiro Rodríguez. Cortesía de D. Jaime Domínguez Tenreiro.

Por otro lado, los intereses de la familia Tenreiro resultaron muy dispares. La proyección económica y social de la familia siguió otros derroteros distintos a los de la actividad tradicional de curtidos durante el período de entreguerras, lo que supuso un

[53] Carmen Molezún Núñez era hija de Isidra Núñez Boado (nieta de José Núñez de la Barca) y de Ricardo Molezún Lauga, abogado e hijo del curtidor Pedro Molezún Lisarraga, natural de Bayona –Francia- y de Manuela Lauga y Penela, avencidados en Cambre.

vacío de poder tras la Guerra civil. De este modo, Horacio Tenreiro Arias fue teniente alcalde del Ayuntamiento de A Coruña y presidente de la Diputación Provincial durante la dictadura de Primo de Rivera y, tras la guerra, algunos miembros de la familia sufrieron la represión franquista. Ramón Tenreiro Rodríguez (1879-1939),[54] amigo del presidente Azaña, tuvo que huir a Francia y falleció como segundo secretario de la embajada española en Suiza. Su hermano Antonio (1893-1972) fue nombrado arquitecto municipal de A Coruña en 1930 y con la llegada de la República ocupó el cargo de arquitecto del Ministerio de Educación. Fue también el artífice del edificio del Banco Pastor, el más elevado de la península en 1925.[55] Con la victoria de Franco fue separado temporalmente de su cargo[56] y tan sólo pudo firmar seis obras tras la guerra. Su socio, el valenciano Peregrín Estellés se encargaba de rubricar el trabajo de ambos.[57]

En consecuencia, tras la desaparición de Rodrigo Pardo Tenreiro, la participación en la dirección y gestión de la empresa, se encomendó a alguno de los descendientes, mientras que el resto de socios se limitaba a recibir las rentas de su capital. La ausencia de una mano firme que rigiese los destinos de la firma explica en parte la decadencia de la tenería. Las cuentas reflejaron pérdidas casi permanentes durante el período de entreguerras, lo que contrasta con los beneficios continuados entre 1894 y 1905. Tras la Guerra civil, obtuvieron de nuevo beneficios, pero las pérdidas importantes arrastradas de ejercicios anteriores lastrarán el desarrollo de la entidad (véase el cuadro II). En cambio, la impresión familiar transmitida de generación en generación observa la buena marcha de la empresa durante el período de entreguerras.

---

[54] Periodista, escritor, crítico literario, traductor y diputado a Cortes por la Federación Republicana de Galicia en 1931. Tras el advenimiento de la República, superó en votos a Ramón María del Valle-Inclán, que se había presentado como candidato a diputado en la provincia de A Coruña por el Partido Radical de Alejandro Lerroux. Véase *La Voz de Galicia* 19 de noviembre 2006, p. 48.

[55] La construcción del edificio supuso un precedente en la construcción gallega, dado que nunca antes tantas empresas foráneas acudieron a trabajar a una ciudad periférica como A Coruña. Véase Villares (2004), p. 35.

[56] Villares (2004), p. 35 señala que fue rehabilitado por el alcalde Alfonso Molina.

[57] *El Ideal Gallego* 25 de octubre 2006. La relación entre Antonio Tenreiro Rodríguez y Peregrín Estellés y Estellés se extendió a otros ámbitos. Ambos arquitectos fueron socios en la coruñesa Compañía Importadora de Productos Africanos S. L. (1938), compuesta por cinco socios, entre ellos el comerciante coruñés Antonio Jaspe Vázquez. Pretendían dedicarse a la importación de toda clase de efectos, productos y mercaderías, especialmente madera, de las colonias españolas y extranjeras con un capital de 100.000 pesetas aportado entre los cinco a partes iguales. Antonio Jaspe ejerció de gerente, pero falleció a los dos meses de la constitución. El nuevo gerente fue Antonio Tenreiro. En agosto de 1939 acordaron abrir una sucursal en Bilbao y dar entrada a otros socios en un capital de 140.000 pesetas. La gerencia resultó compartida entre el coruñés Antonio Tenreiro y el bilbaíno Lamberto Benito del Valle. Su duración fue efímera, dado que se disolvió al año siguiente debido a las dificultades surgidas para el desarrollo de los negocios de la compañía. La falta de transporte para las maderas coloniales dio al traste con la empresa. Por ello fue liquidada y adjudicados a los socios el capital aportado y un remanente de 2.026,18 pesetas de beneficios en metálico, créditos y mercaderías. Véase RMC Hoja 957 libro 35 fol. 195 y ss, inscripción 1ª, 2º, 3º, libro 36 fol. 187 y ss inscripción 4º, 5º, libro 38 fol .21, inscripción 5º.

Desde 1930 se realizaron gestiones para contratar a un director técnico para la fábrica. José Torras Martí de Igualada, experto en procesos de curtición, resultó uno de los seleccionados. José Roura Plá de Badalona fue también tanteado para el mismo puesto, pero ambos intentos se frustraron.[58]

La Guerra civil daría el golpe de gracia a la empresa familiar. La fábrica fue requisada por el ejército franquista, lo que en el medio plazo la llevó a la ruina. En general, la contienda supuso un período de gran actividad para las fábricas de curtidos de la comunidad,[59] que se deshicieron en poco tiempo de de los *stocks* acumulados. Su producción, mayoritariamente suela y becerro, se destinó a la fabricación de calzado. La fábrica coruñesa de Ángel Senra, explotada por la sociedad catalano-madrileña, Hijos de Ramón Carnicer, consumía esos productos. Para atender a una mayor demanda militar, la tenería trabajaba, de manera irregular, también en turnos de noche.

La postguerra comportó además un impulso positivo para las tenerías gallegas, a las que hizo progresar durante un corto período de tiempo. La escasez de divisas obstaculizaba la importación de cueros latinoamericanos y la compra de sustancias curtientes artificiales en otras regiones españolas, lo que favoreció a aquellas zonas de España, como Galicia, que disponían de una cabaña vacuna abundante y árboles ricos en tanino, que recuperaron así la ventaja comparativa de otros tiempos.[60]

A mediados de los cuarenta, los procedimientos de fabricación de *La América* y su gama de productos seguían siendo los tradicionales.[61] No había efectuado grandes modificaciones tecnológicas, salvo la adquisición de cuatro bombos para la curtición moderna de 25 m^3.[62] La capacidad instalada era de 10 CV y trabajaban en ella 35 operarios. Para la Cámara de Comercio de A Coruña figuraba todavía como la fábrica de curtidos más destacada de la provincia.

Antes de finalizar el conflicto, *La América* fue devuelta a sus propietarios, pero siguió una marcha zigzagueante y los Tenreiro abandonaron ya la dirección de la fábrica. El alquiler fue la alternativa elegida en varias ocasiones, aunque los

[58] Fondo familiar Tenreiro.
[59] Carmona y Nadal (2005), pp. 248-249.
[60] Núñez (1994).
[61] Un estudio elaborado por la sociedad Carreras de Porriño en noviembre de 1940 calculó los gastos de fabricación de suela y becerros curtidos por el procedimiento antiguo con roble. De ese modo, 250 hojas de suela suponían un coste de 429,20 pesetas y se obtenían 48 kilos de suela que, vendidos al precio de tasa de 10 pesetas, ofrecían un beneficio de 50,80 pesetas. Asimismo, 35 kilos de becerro terminado costaban 587,40 pesetas. Vendidos al precio oficial de 14,60 pesetas, suponían una pérdida de 76,40 pesetas. Véase Fondo familiar Tenreiro.
[62] Disponía de 87 noques de curtición tradicional de 214 m^3 de capacidad, los mismos que existían desde la década de los 80. Véase Núñez (1994).

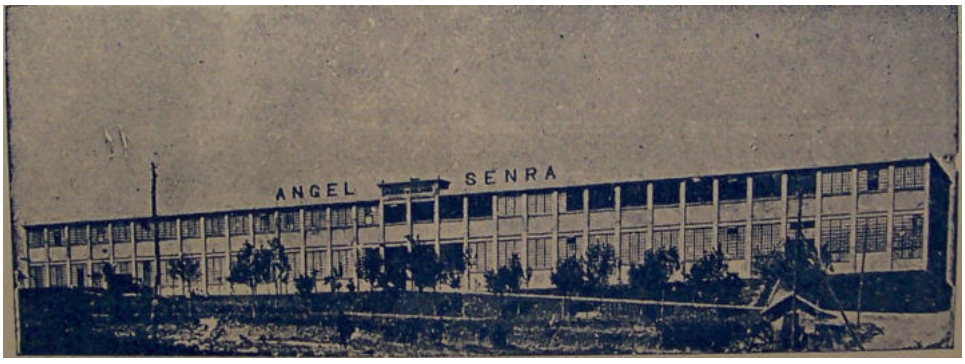
arrendatarios no siempre resultaron los más adecuados. Uno de ellos, apodado el Zamorano, despidió a los empleados, que se compensaron sustrayendo maquinaria. Tras ser abandonada por el ejército, la fábrica se explotó por parte de la Asociación General Patronal de La Coruña, los señores Regojo y Virulegio, Hijos de Ramón Carnicer S.A. y Manuel Peña Mata de forma sucesiva.[63]

El industrial José Regojo Rodríguez, vecino de Redondela, alquiló la fábrica en agosto de 1838 por cuatro años y una renta mensual de 1.500 pesetas. La última condición fue modificada, dado que se estableció una renta variable en función de las salidas de curtido de la fábrica, valoradas en 0,18 pts/kilo, lo que benefició a la sociedad arrendadora (véase cuadro V).

Cuadro V
Salidas mensuales de suela curtida de La América, 10-8-1939 (pesetas corrientes)

	Kilos	Pesetas
Octubre 1938	4.503	810,54
Noviembre 1938	14.007	2.521,26
Diciembre 1938	10.325	1.858,50
Enero 1939	6.474	1.165,32
Febrero 1939	8.794	1.582,92
Marzo 1939	8.230	1.481,40
Abril 1939	11.965	2.153,70
Mayo 1939	14.088	2.535,84
Junio 1939	11.639	2.095,02
Julio 1939	4.053	729,54
Agosto 1939	2.545	458,10
Total	96.623	17.392,14

Notas: valor de la suela = 0,18 pesetas/kilo. Fuente: Fondo familiar Tenreiro



La fábrica coruñesa de calzados de Angel Senra establecida en el primer tercio del siglo XX. Catálogo de La Coruña, 1923-24.

En 1941, la factoría fue arrendada a Hijos de Ramón Carnicer S.A., propietaria también de una fábrica de calzado en Madrid, por cinco años. R. Pardo y Cia S.L. le

[63] Fondo familiar Tenreiro.

alquiló la fábrica, junto a los útiles y la maquinaria, y los terrenos colindantes para dedicarla exclusivamente a la fabricación de curtidos.[64] Además, existía la posibilidad de prorrogar el contrato anualmente. La renta del primer año ascendió a 48.000 pesetas, el siguiente a 54.000 y desde el tercer año ingresarían 60.000. La renta se fijó sobre la base del valor del cuero en sangre o fresco, pero oscilaba en función de la cotización oficial de los cueros. La sociedad arrendataria obtuvo también el derecho de opción a la compra de la fábrica durante la vigencia del arriendo. De esta forma, el contrato se prorrogó hasta el 31 de julio de 1949.[65] Hijos de Ramón Carnicer S.A. se había hecho cargo de la antigua fábrica de calzado coruñesa de Angel Senra, la única zapatería industrial existente en Galicia.[66]

Cuadro VI
Costes y precios de venta del cuero de Cristóbal Carnicer, 20-11-1948
(pesetas corrientes)

Fabricación de suela	Pesetas
Para producir 7.000 kilos de suela hacen falta 14 obreros[67] (mensual)	12.000
Mixta: duración del curtido 5 meses	
La cantidad de pieles que se necesitan para fabricación continua es: 2.000 cueros a 28 kilos→ 56.000 kg de pieles a 25 pts kilo (precio de estraperlo)	1.400.000
Curtición rápida:	
Para 14 obreros (mensual)	12.000
Producción 7000 kilos de suela	
Duración 25 días (8 días en noque, 3 en bombos, 3 en secado y 3 en ribera)	
Se necesitan 4 partidas en curso de fabricación y 8 partidas para continuar, o sea, 8 x 50 cueros (400 cueros y por 28 de peso→ 11.200 kg, valorados a 25 pts)	255.000
Jornales, cargas sociales y otros gastos de la industria	300.000[68]
1,666 kg de cueros sangre→ 1 kg de suela	
Coste oficial de 1 kg de suela:	
1,666 kg x 13,50 (precio oficial)= 22,49 pts + 7 pts (gastos por kilo de jornales, materiales y otros gastos de elaboración)→ 29,50 pts	
Coste estraperlo de 1 kg de suela:	
(1,666 kg x 25 pts) + 12 pts (coste de un kilo de curtición con materiales de estraperlo)→ 53,65 pts	
Precios:	
Coste oficial de 1 kilo de cuero sangre: 13,56 pts	
Coste estraperlo de 1 kilo de cuero sangre: 25 pts	
Precios de venta:	
Coste de 1 kilo de suela oficial: 29,50 pts→ pérdida, 4,50 pts	
Coste de 1 kilo de suela estraperlo: 62 pts, dado que su coste es de 53,65 pts→ ganancia 8,35 pts	

Fuente: Fondo familiar Tenreiro.

[64] Los almacenes de las *Lonxas de Raxoi* habían sido ya alquilados con anterioridad, a comienzos de la década de los treinta. Véase ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 692, 780, 782, 784, 1790, 1804 (1925-1950).
[65] El contrato se firmó con Cristóbal Carnicer Guerra actuando como fiador su hermano Ramón. Véase Fondo familiar Tenreiro.
[66] Según Núñez (1994) el arriendo a la compañía catalana-madrileña fue una buena opción, dadas las condiciones generales de la industria y el mercado durante el primer franquismo.
[67] Se estimó que los catorce obreros se componían de siete peones, tres mujeres y cuatro hombres, y cinco oficiales de 1ª y 2ª y encargado.
[68] Redondeo de la cifra anterior.

Los cupos constituyeron uno de los atractivos de la fábrica. Pero también lo fue la posibilidad de vender suela en el mercado negro o de estraperlo de la postguerra. Los beneficios de la venta de la suela "extraoficial" resultaban evidentes. Cristóbal Carnicer efectuó un cálculo estimativo del coste de producción oficial y de estraperlo, así como los beneficios consiguientes, en noviembre de 1948 (véase cuadro VI). La suela de estraperlo ofrecía beneficios elevados que se contraponían a las pérdidas obtenidas con los procedimientos en regla. Mientras que el kilo de suela de estraperlo ofrecía una ganancia de 8,35 pesetas, a los precios oficiales o de tasa se perdían 4,50 pesetas. Esa producción se podía colocar de manera fácil en el mercado local y el ferrolano.[69]

Además, bajo la explotación de Hijos de Ramón Carnicer S.A. se incrementó la capacidad de producción de la fábrica, incorporando varios elementos de fabricación (véase cuadro VII). La tenería ya no sólo empleaba el sistema de curtición antiguo o lento. Éste se combinó con el mixto o semi-rápido que acortó el ciclo de explotación del producto.[70]

Cuadro VII
Nuevos elementos de fabricación incorporados por Hijos de Ramón Carnicer S.A.

2 Bombos de ribera
1 máquina de descarnar piel grande
2 bombos de curtir al tanino
1 bombo de pintar
1 máquina de dividir piel
2 molinetas de curtir al tanino
1 bombo de engrasar
1 máquina de estirar suela de doble mesa
1 máquina de rebajar becerros
1 máquina de estirar becerros
2 bombos de curtir al cromo (becerro)
1 máquina de desflorar
1 máquina de ablandar
1 máquina de abrillantar
1 cabina de pintar pieles con su equipo aerográfico
1 molino de triturar corteza, con derecho al resto del cupo, reconocido en el Sindicato Nacional de la Piel , 99.332 Kg de cuero sangre anual

Fuente: Fondo familiar Tenreiro.

Sin embargo, a finales de la década de los cuarenta, cambiaron las condiciones de competencia en el sector y el cuero gallego entró en una fase de declive final. Tras el acuerdo Franco-Perón de 1948, se reanudaron las importaciones de cueros argentinos, se liberalizó el comercio interior de cueros en 1952 y comenzó un proceso general de liberalización de la economía española. En este contexto, Hijos de Ramón Carnicer

[69] Fondo familiar Tenreiro.
[70] Fondo familiar Tenreiro.

S.A., que ya había abandonado la fábrica de calzado de Angel Senra, renunció a la prórroga del arrendamiento del antiguo local de *La América*. Según R. Pardo y Cia el abandono era debido a la apertura de una fábrica propia en los alrededores de Madrid. Pero la sociedad catalana-madrileña ya había incumplido en ocasiones el pago de la renta de la fábrica eumesa. La familia Tenreiro se interesó por enajenarla mucho antes de que finalizase el alquiler. Pretendían venderla por 1,7 millones de pesetas y establecieron un límite mínimo de venta por 1,5 millones de pesetas en mayo de 1947. Los Tenreiro no tenían interés en proseguir el negocio por cuenta propia. Unos cálculos estimativos realizados por los dueños de la tenería reflejaron que los costes de fabricación se habían disparado en términos absolutos aunque en términos relativos apenas se manifestó variación alguna. En abril de 1947 el cuero fresco valía 43,50 pesetas/kilo y en seco aproximadamente 108,50. Siete años antes, el kilo sangre oscilaba en torno a 2,07 pesetas y en seco, 5,17. De este modo, el coste del cuero fresco continuaba representando en torno al 40% del seco tanto en 1940 como en 1947.[71]

R. Pardo y Cia S. L. también colocó anuncios en varios periódicos con el fin de alquilar de nuevo la fábrica. La publicidad incidía en los importantes cupos que ofrecía la instalación:

> [...] magnifica fábrica de curtidos, con maquinaria propia para curtición rápida y lenta, *con importantes cupos***.** Locales amplios y emplazamiento cerca de bosques de robles, productores de corteza excelente para curtir. En edificios anejos tiene locales para oficinas y dos amplias viviendas. [...].[72]

Otras redacciones insistían en la fuerte tradición de la fábrica, defendiendo sus virtudes, su cupo de pieles, y lo más novedoso, el sistema de curtición mixto implantado al menos desde 1936:

> [...] la fábrica está situada en la falda del monte Breamo, a la orilla de la mar, en la que tiene grandes muelles, y con comunicación directa por carretera a la estación ferroviaria, de la que dista menos de 1 km. Las aguas propias de la fábrica son excelentes para la fabricación de curtidos, puesto que están libres de hierro, que tanto perjudica al curtido. Aparte de los extractos indispensables para acelerar la curtición, Pontedeume es el gran centro de acopios de cortezas de roble, que se obtienen a precios económicos a pie de fábrica, tan ricas en tanino, de las laderas del río Eume, que producen una curtición fuerte, tanto que con la curtición a base de tanino de roble, los curtidos producidos por esta fábrica obtuvieron y obtienen un gran renombre en toda España, al extremo de haberse conceptuado como las más solicitadas y que obtienen una mayor cotización en el mercado. La fábrica, por el sistema antiguo de curtición, es decir, empleándose exclusivamente corteza de roble y su manipulación dentro de fábrica en un período no inferior a un año, venía produciendo más de 12.000 cueros enteros anualmente en suelas fuertes, especialidad a que se venía dedicando exclusivamente, es decir empleando cueros mayores de 8 kilos secos hasta 14.

[71] Tomando como base el cuero de 18/30 kilos. Véase Fondo familiar Tenreiro.
[72] ABC, 5 de febrero de 1949.

Hoy está en condiciones de que la producción pueda ser más que duplicada y además desde el año 1936 viene dedicándose no sólo a la fabricación de suelas fuertes, sino también a la de otros curtidos, como becerros, etc., empleándose sistemas mixtos en la fabricación, que permite una producción rápida y elevada, pues para ello cuenta con elementos suficientes.

Entre los elementos y útiles propios de esta fábrica, figuran cuchillos de descarnar, pelar, aprimar, palas, baldes, ganchos, molinetas de lavar y desencalar, cazos, un motor de 15 HP, un cilindro para suela tal vez de lo mejor instalado de España, de la marca alemana MOENUS, con sus instalaciones, 4 martillos batanadotes con su motor de 15 HP, una prensa corteza, una máquina completa a vapor, básculas, molinos trituradores de corteza, fragua, tormo, bombas de mano para trasiegos, tarimas para carnaza, contadores industrial y alumbrado, diferencial, encartadores suela y carnaza, máquina marca de fábrica, máquina aereo-motor para elevar agua, motor bencina de 2 HP y más utensilios necesarios para continuar la fabricación. Además de estos útiles y maquinaria tiene la fábrica gran número de noques, revestidos de tablón de roble, de los cuales en la actualidad están 20 en servicio oficial. El cupo de pieles que oficialmente tiene la fábrica es el siguiente: 20 noques declarados, 25.920 kilos y 2 bombos de curtir, 58.320 kilos. Total 84.240 kilos. Este cupo si se instalan nuevos elementos como hasta ahora tenía instalados nuestros actuales arrendatarios Sres. Hijos de Ramón Carnicer de Madrid, los cuales dejan este arriendo como consecuencia de la apertura de fábrica propia en los alrededores de Madrid, podrá ser aumentado en proporción del impulso que se le quiera dar a la industria.[73]

Manuel Peña Mata se convirtió en el nuevo arrendatario desde el 1 de agosto de 1949. Sin embargo, la duración del arriendo no sobrepasó un año. Antes de que caducase, Peña despidió a los seis últimos trabajadores aduciendo problemas de liquidez que provocaban el cierre de la fábrica.[74] Una década después, todavía se mostraba en el balance la deuda que Manuel Peña Mata había contraído con la compañía, que además seguía manifestando pérdidas de ejercicios anteriores que suponían las dos terceras partes del activo total (véase cuadro VIII).

Tras este arriendo, la fábrica arrastró una vida lánguida. Las herramientas y la maquinaria desgastadas perdieron valor a pasos agigantados y muchas desaparecieron. En 1956, el inventario de los elementos de fabricación resulta muy inferior al presentado con el motivo del arriendo a los Carnicer.

Recibieron algunas ofertas de compra por la fábrica, como la de José Pérez Mendaña, de Vigo, que proponía adquirir las edificaciones y terrenos de la fábrica por 1.200.000 pesetas, pero no llegó a consumarse. Se barajó también la posibilidad de la conversión de las instalaciones en un hotel de viajeros en 1952, anticipando el futuro interés turístico de Pontedeume.[75] La casa-habitación del gerente se alquilaba a veces en contratos cortos en la temporada veraniega. A finales de los cincuenta se propuso también el alquiler parcial a una fábrica de baldosas, pero la proposición chocó con la

[73] Fondo familiar Tenreiro.

[74] Este despido condujo a un pleito laborioso con los antiguos empleados en 1954. Véase Fondo familiar Tenreiro.

[75] Los almacenes, con sus correspondientes muelles de atraque y soportales, se pusieron a la venta en 1947 sin éxito. En ocasiones, estuvieron arrendados a los marineros de Pontedeume. Véase Fondo familiar Tenreiro.

oposición de algunos socios. La chatarra de la fábrica, compuesta entre otras cosas de la caldera, los molinos de corteza, una prensa y varios martillos, se vendió a Adolfo Rey Martínez por 150.000 pesetas en 1957.[76] Asimismo, Carlos Pardo Rodríguez, en concepto de apoderado de la compañía, alquiló parte de la casquera a la empresa que construía las torres de las líneas de Fenosa en 1958. Pero se trataba de medidas temporales, dado que la prioridad era vender la fábrica, no arrendarla.[77]

Cuadro VIII
Balance de R. Pardo y Cia S.L. a 16 de marzo de 1960
(pesetas corrientes)

Activo	***pesetas***
Fábrica	116.455,99
Almacenes c/capital	24.082,63
Cartera disponible	1.859,38
Manuel Peña Mata	12.500
Mobiliario	18.649,52
Gastos escrituras sociales	1.429,31
Ramón Álvarez González	2.977,06
Ramón Pena Miró	2.500,33
Varios deudores	962,96
Alquileres de almacenes	2.492,94
Resultados ejercicios anteriores	360.271,45
Gastos generales	9.559,62
Caja	0,05
Total	553.741,24
Pasivo	
Capital	500.000
Seguros	15.799,69
Reserva obligatoria	15.547,78
Banco Pastor, A Coruña c/c	22.248,57
Depósitos Voluntarios	100
Intereses	45,20
Total	553.741,24

Fuente: Fondo familiar Tenreiro.

Tras años de abandono, los restos de la fábrica fueron demolidos para levantar el colegio Couceiro Freijomil. De la fábrica, sólo se mantienen en pie los almacenes, las llamadas *Lonxas de Raxoi*, que el ayuntamiento eumés expropió a la familia por una cantidad irrisoria, unos cinco millones de pesetas para los casi 4.000 m^2 de aquel edificio histórico y singular en el puerto. La cuestión ha dado lugar a un pleito muy complejo que se dirime en la actualidad en los tribunales[78].

[76] Fondo familiar Tenreiro.
[77] Fondo familiar Tenreiro. Carlos Pardo Rodríguez, hijo de Rodrigo Pardo Tenreiro, no mostró interés alguno en continuar la labor de su abuelo en la tenería. Sus profundas convicciones democráticas, contrarias al régimen franquista, lo llevaron por un corto período de tiempo a la cárcel, de donde salió gracias a las gestiones de su amigo Luis Lamigueiro.
[78] Fondo familiar Tenreiro.

Cuadro IX Socios de La América en marzo de 1970	
	Nº de participaciones
Antonio Tenreiro Rodríguez	30
Herencia yacente de Esperanza Tenreiro	60
Sofía Tenreiro Mulder	15
Elisabeth Tenreiro Mulder	15
Ramón María Dadín Tenreiro	10
José María Dadín Tenreiro	10
Matilde Dadín Tenreiro	10
Ramón Tenreiro Jorreto	15
Concepción Tenreiro Jorreto	15
Fuente: RMC Hoja 349 libro 139 tomo 15 sección 2ª fol. 137 y ss., inscripción 11ª.	

La sociedad R. Pardo y Cia S. L. se mantiene en activo, en espera de resolver el conflicto planteado entre el ayuntamiento y la Fundación Tenreiro, la receptora de la herencia de los hermanos Tenreiro Arias, fallecidos sin descendencia directa. Esperanza Tenreiro Arias, única heredera del patrimonio de sus hermanos, había nombrado como beneficiaria de su testamento a la fundación benéfica Guardería Infantil del Sagrado Corazón de Jesús y de la Santísima Virgen del Carmen. En él dispuso que sus bienes, a excepción de la casa de campo de San Pedro, se vendiesen sin necesidad de subasta pública. De esta forma, la Fundación Hermanos Tenreiro tomó posesión de la tercera parte de los bienes actuales de la sociedad.[79]

Cuadro X Consejo de gerencia en marzo de 1970	
Administradores	Cargo
Antonio Tenreiro Rodríguez	Presidente
Ramón María Dadín Tenreiro	
Casimiro Durán Gómez	
Ramón María Tenreiro Brochón	Secretario
Fuente: RMC Hoja 349 libro 139 tomo 15 sección 2ª fol. 137 y ss., inscripción 11ª.	

En 1970, Antonio Tenreiro Rodríguez, como socio gestor de la compañía convocó una junta general para conocer las transmisiones hereditarias y aceptar a los herederos como nuevos socios.[80] En la junta adaptaron también la sociedad a la nueva ley de régimen jurídico de responsabilidad limitada. El capital social de medio millón de pesetas fue dividido en 180 participaciones de 2.778 pesetas cada una. Asimismo, la proliferación de herederos con residencia alejada de la empresa familiar generó la

[79] RMC Hoja 349 libro 31 fol. 136 y ss, libro 139 tomo 15 sección 2ª fol. 137 y ss., inscripción 10ª.
[80] Se autorizó también a Ramón Tenreiro Jorreto para transmitir su participación social a Ramón Tenreiro Brochón.

necesidad de un consejo de gerencia para administrar los restos de la empresa (véase el cuadro X).[81] Desde entonces, la sociedad permanece en suspensión de actividades, en espera de resolver el conflicto judicial y sin posibilidad alguna de reflotar la antigua fábrica.

[81] Las hermanas Tenreiro Mulder y sus respectivos maridos residían en Vigo. Ramón Maria Tenreiro y su esposa estaban avecindados en Madrid. Su hermana y su esposo eran también vecinos de Madrid. Asimismo, Matilde Dadín Tenreiro y su marido eran vecinos de Berlín, donde su esposo ejercía de cónsul general de España y el ingeniero agrónomo, José María Dadín Tenreiro, residía en Lugo. Véase RMC Hoja 349 libro 139 tomo 15 sección 2ª fol. 137 y ss., inscripción 11ª.

La Banca Narciso Obanza, 1869-1942

Las empresas financieras ocuparon el primer puesto en el listado de las grandes empresas coruñesas del período 1800-1880 (véase el cuadro 1 en la introducción de este libro). Son empresas que por lo general adoptaron un régimen de sociedades anónimas. Pero el sector financiero herculino estuvo poblado de pequeñas y no tan pequeñas casas de banca particulares que complementaron eficientemente a la banca institucional. Los denominados comerciantes-capitalistas o comerciantes-banqueros constituyeron una figura omnipresente en el mapa financiero regional, pese a la aparición de las grandes instituciones financieras,[1] con las que, por otra parte, estuvieron frecuentemente vinculadas. Numerosos comerciantes-capitalistas se asentaron en la ciudad de A Coruña durante el siglo XIX (véase el cuadro I). Esta mayor concentración de capital bancario en la ciudad, le proporcionó el título de capital financiera de Galicia en el primer tercio del siglo XX.

Entre esta pléyade de intermediarios financieros herculinos destacó la casa de banca Obanza, una empresa unipersonal fundada por Narciso Obanza Díaz (1836-1901). Su nombre completo era Narciso Faustino Clemente Pérez de Obanza Díaz, natural de Ribadeo.[2] Fue el menor de siete hermanos y que huérfanos muy jóvenes, un tutor deshonesto despojó a la familia de sus propiedades lo que empujó a Narciso a emigrar a Cuba a finales de la década de 1840.[3] Retornó a Galicia años más tarde con una modesta fortuna y unas importantes relaciones personales y comerciales en la isla caribeña. Con esos medios y relaciones estableció un comercio de café, cacao y chocolate en la céntrica calle San Andrés de A Coruña. Pero sus relaciones con América no se interrumpieron. En este sentido, en 1866 constituyó con José López y Manuel López Pacios en Buenos Aires la sociedad mercantil José López y Cia. La compañía se dedicó

[1] Véase la dimensión alcanzada en Lindoso (2006), pp. 320-323.
[2] Manuel Devesa y Gago, leg.10090 (1876), nº 185, fol. 795 y ss.
[3] García López (2003), p. 154.

al registro de géneros al por mayor y Obanza se convirtió en uno de los socios comanditarios junto a Manuel López Pacios, un comerciante procedente de Ribadeo.[4]

Cuadro I
Sociedades bancarias no anónimas en la provincia de A Coruña, 1820-1914
(pesetas corrientes)

Año de fundación		*Empresa*	*Capital*	*Actividad*
A Coruña	1857	Eduardo Pico y Cia	n.d.	Compra de créditos de la deuda del
	1861	Herce y Alsina	n.d.	Operaciones de banca
	1864	Viuda de Atocha e Hijos	n.d.	Operaciones de banca
	1868	José Pastor y Cia	335.000	Comisiones y banca
	1870	Piñón y Cía	70.000	Casa de préstamos
	1870	Viuda de Rodríguez e hijo	143.534	Operaciones de banca
	1871	Laureano Couceiro y Cia	n.d.	Operaciones de banca
	1877	José María Varela	n.d.	Descuentos
	1888	Sucesores de Enrique Veiga	90.000	Operaciones de banca
	1893	Baña y Vázquez	n.d.	Negociación de letras
	1897	Hijos de Marchesi Dalmau	1.000.000	Operaciones de banca
	1901	Laureano Martinez y Hno.	70.000	Operaciones de banca
	1901	Mayoral y Guerra	3.508	Compra-venta de alhajas, ropas,
	1903	Otero y Moscoso	10.000	Compra-venta mercantil de dinero
	1906	Monte Benéfico	10.000	Socorros mutuos o sociedad de previsión
	1910	Gilard y Cia	10.000	Comisiones y embarque de emigrantes
	1914	José Longueira Hijos	50.000	Comisiones
Betanzos	1878	Hijos de Domingo Etcheverria	426.250	Operaciones de banca
	1903	Hijos de A. Núñez	50.000	Operaciones de banca
Ferrol	1886	A. Barreiro y Cia	70.533	Operaciones de banca
	1886	Casas, Martínez y Cia (1)	80.000	Negociación de letras
	1893	La Equidad	24.595	Casa de préstamos sobre prendas
	1904	Novo y Salanova	850	Seguros y comisiones
Muxía	1902	Ramón Navarro y Cía	10.000	Operaciones de banca
Padrón	1890	Ramos y Pazos	120.497	Operaciones de banca
Pontedeume	1905	La América	500.000	Operaciones de banca
Santiago	1850	Silverio Moreno e hijo (2)	n.d.	Giro de letras
	1884	Hijos de Pérez Saenz (3)	250.000	Operaciones de banca
	1894	Viuda e Hijos de Simeón	250.000	Operaciones de banca
	1907	Puertas y Roa	110.000	Operaciones de banca
	1910	Pérez y de Andrés	400.000	Operaciones de banca

Notas: (1) Establecida en la ciudad de A Coruña, (2) Manuel Pío Moreno y sobrino (1864), con un capital de cien mil pesetas, fue su sucesora, (3) Compañía antecesora de Olimpio Pérez e hijos (1909) formada con un capital de un millón de pesetas. Fuente: Lindoso (2006), p. 212.

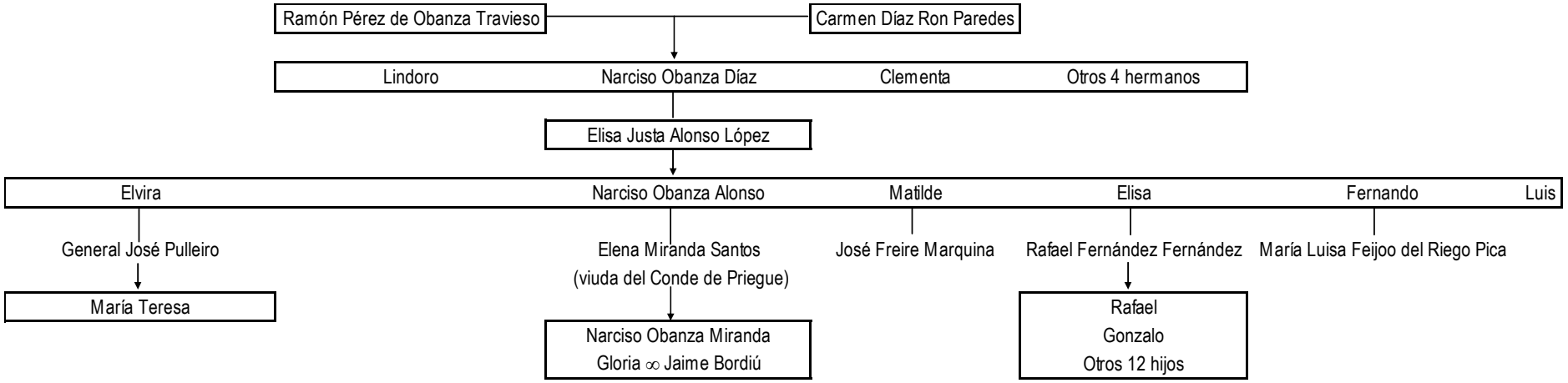
[4] AHPC, Ruperto Suárez, leg.9726 (1869), nº 487, fol.1538 y ss., fol. 1892 y ss.



Vista de la Avenida de La Marina en A Coruña a principios del siglo XX. Guía práctica para el viajero.

Su posición económica había mejorado notablemente cuando contrajo matrimonio con Elisa Justa Alonso López en 1868, que aportó al matrimonio 300.000 pesetas. Obanza emparentaba así con el linaje del comerciante leonés, Benito María Alonso, su padre político. Narciso y Elisa tuvieron seis hijos (véase el cuadro II), de los cuales, Fernando y Narciso, prosiguieron los negocios familiares de comercio y banca.

Cuadro II
El árbol familiar de la familia Obanza



Fuentes: AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg.10090 (1876), nº 185, fol. 795 y ss., García López (2003), pp. 154-161.

Aunque García López data los inicios de la actividad bancaria de Narciso Obanza Díaz en torno a 1850, la fundación de la casa de banca se inicia en 1869.[5] Coumes-Gay cita en su guía a Obanza como uno de los principales intermediarios financieros de la capital coruñesa.[6] Pero hasta 1886 no se inscribió como tal en el libro de comerciantes particulares del Registro Mercantil de A Coruña. Posteriormente concedió varios poderes a su esposa, Elisa Alonso López, y a su hijo Narciso Obanza Alonso para dirigir el negocio en sus ausencias y enfermedades en la década de 1880 y 1890.[7]



Panorámica de la playa de Riazor coruñesa en las primeras décadas del siglo XX con las chimeneas de las fábricas al fondo. AMC.

Narciso Obanza Díaz ejerció su actividad como comerciante individual en el Registro Mercantil coruñés. Fue un hombre de reconocido prestigio social e iniciativa empresarial, que disfrutó de un alto nivel económico. En 1875 figuraba entre los cincuenta mayores contribuyentes de la provincia coruñesa[8]. Constituyó junto con otros empresarios de la ciudad la Liga de Contribuyentes de La Coruña. Su carácter de propietario y banquero le habían facilitado el ingreso en ella.[9]

El primer balance de la casa de banca muestra una estructura de activo típica de aquéllos que ejercían la banca. Las partidas de préstamos hipotecarios y de letras y

[5] García López (2003), p. 156.
[6] Coumes-Gay (1877), p. 79.
[7] RM, Libro de comerciantes particulares nº 1, fol. 11 y ss.
[8] Lindoso (1999), p. 165.
[9] *Liga de contribuyentes de La Coruña. Reglamento de la Liga de Contribuyentes de La Coruña redactado bajo las bases aprobadas por la Junta General en sesión de 10 de mayo y aprobado por la misma en sesión de 1º de junio de 1877, La* Coruña, Imprenta y Encuadernación de V. Abad, 1877.

pagarés al cobro son indicativos de ello. En cambio, el inmovilizado era mínimo. La liquidez estaba garantizada por las cuentas de efectivo y la deuda del Estado, una inversión típicamente decimonónica.[10]

Cuadro III
Balance de la casa Obanza, 1 de enero de 1870
(pesetas corrientes)

Partidas	*Pesetas*
Efectivo	26.633
Deuda del Estado	17.600
Préstamos hipotecarios	122.500
Letras y pagarés al cobro	46.850
Deudas de clientes	173.947
Mobiliario	1.200
Capital activo	388.730

Fuente: García López (2003), pp. 154-161.

La banca Obanza se instaló en un edificio propiedad del fundador con fachadas a la calle Real y a La Marina, comprada a Federico Pérez Tapia y Segade, alcalde coruñés en los años sesenta, por 100.100 pesetas. Su residencia particular radicaba en la parroquia de San Pedro de Nós (Oleiros), un destino elegido por muchos burgueses coruñeses de la época, donde mantenían sus residencias veraniegas. El establecimiento comercial estuvo situado, tal y como se ha mencionado anteriormente, en la calle San Andrés. Café, cacao, licores y cueros eran algunos de los productos que se podían conseguir en su comercio. Respecto al último producto, cabe decir que Obanza fue uno los principales importadores de cueros del puerto herculino[11]. En los últimos años de su vida, entró a formar parte de la sociedad comanditaria coruñesa Agustín Fernández y Cia (1898), con una aportación de cien mil pesetas. Su otro socio, Agustín Fernández Moretón, contribuyó con 140.000. La firma se dedicó al negocio de ferretería y quincalla. Fue una de las empresas más significativas en el sector del comercio de productos de hierro, acero, quincalla y ferretería en general. Años después, amplió la escala del negocio y estableció sucursales en Vigo y Santander.[12] Sin embargo, su rentabilidad decayó durante el período de entreguerras.[13]

Pero fueron los negocios financieros los que marcaron su trayectoria empresarial y los de sus sucesores. Además de dirigir su propia casa de banca, figuró como consejero del Crédito Gallego entre 1899 y 1900, responsabilidad que heredó su hijo

[10] García López (2003), pp. 154-161.
[11] Lindoso (1999), pp. 163-164.
[12] RM, Hoja 198 libro 10 fol. 88 y ss.; Lindoso (2006), p. 179.
[13] Mirás (2004), pp. 310-311.

Narciso Obanza Alonso.[14] Asimismo, fue administrador de la sucursal coruñesa del Banco de España entre 1880 y 1885[15].



Sucursal del Banco de España en la capital herculina a comienzos del siglo XX. AMC.

Al igual que otros colegas de profesión, se introdujo en el lucrativo negocio de la emigración con destino a América. Sus tempranas conexiones con Cuba le permitieron canalizar una parte de las remesas de los emigrantes y su relación con el banquero orensano Manuel Pereiro Rey, iniciada en 1886, se enmarca en el contexto de dirigir el flujo de letras entre varias comarcas orensanas y la isla cubana (véase el cuadro IV). Los efectos eran remitidos por diferentes entidades cubanas a Narciso Obanza que él canalizaba a través de representantes o corresponsales hasta llegar a su destino final.[16]

Cuadro IV
Banqueros relacionados con Narciso Obanza Díaz

Nombre	Domicilio	Período
Manuel Pereiro Rey	Ourense	Desde 1886
Calamarte	Madrid	1889-1901
Banco de Comercio e Industria	Oporto	1889-1901
Pedro Masaveu y Cia	Asturias	1876-1887
Simeón García y Cia	Ourense	1919-1939
Viuda de Benito de Soto	Chantada	1932-1934

Fuente: García López (2003), pp. 154-161.

Narciso Obanza Díaz figuró también como consignatario de buques en el puerto de A Coruña, una actividad vinculada a los movimientos migratorios. Otros banqueros

[14] Lindoso (2006), p. 247.
[15] Lindoso (2006), p. 325.
[16] García López (2003), pp. 154-161.

de la ciudad de la talla de Dionisio Tejero Pérez o los hermanos Pastor ejercían también de consignatarios para navieras extranjeras y nacionales[17]. Su hijo Narciso heredó también esta posición y se convirtió en agente de la casa Pinillos y de la Compañía Trasatlántica en la década de 1920.



Emigrantes en la cubierta de uno de los buques del Lloyd Real Holandés. IEGPS, Vida Gallega (1911).

Narciso Obanza Díaz falleció el 30 de mayo de 1901. Desde entonces los negocios continuaron bajo la forma de comunidad de bienes entre sus herederos.[18] Sus hijos Narciso y Fernando Obanza Alonso se hicieron cargo de la casa de banca.[19] Ambos hijos habían completado su formación profesional en París y Londres, donde coincidieron con Pedro Barrié de la Maza.[20]

Su hijo mayor, Narciso Obanza Alonso administró la casa de banca y prosiguió la línea de inversión iniciada por su padre a principios del siglo XX. Ocupó el cargo que se padre había dejado vacante en el Crédito Gallego hasta su disolución en 1905. Fue también miembro destacado de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de A Coruña y vicepresidente segundo en 1932.[21]

[17] Lindoso (2006), pp. 190-191.
[18] Elisa Alonso falleció en 1937, dejando un caudal hereditario de 900.000 pesetas constituido por una diversificada cartera de valores mobiliarios de renta fija y variable. Véase García López (2003), p. 159.
[19] La comunidad de bienes fue presidida por Narciso Obanza Díaz y más tarde por su hermano Fernando. Véase RMC, Libro de comerciantes particulares nº 1, fol. 11 y ss, nº 3, fol. 72 y ss.
[20] García López (2003), pp. 154-161.
[21] Narciso Obanza presentó dos propuestas muy debatidas en una reunión de la cámara herculina en junio de 1927. La primera, referida al establecimiento de un depósito de carbón en tierra para el

Cuadro V
Balances de situación de la casa de banca Obanza, 1923-1943
(pesetas corrientes)

Activo	***1923***	***1930***	***1935***	***1940***	***1943***
Caja y bancos	1.149.000	177.569	215.322	191.348	43.912
Oro acuñado		2.364	6.596		
Efectos	164.000	270.205	272.402	135.344	230.001
Fondos públicos	285.000	1.120.943	510.085	604.775	
Otros valores	350.000	266.388	331.335	264.722	339.428
Mobiliario e instalaciones	15.000				
Enseres de escritorio		2.362	2.962	2.962	
Fábrica de sebo		6.271			
Becerros		289.463			
Cuentas especiales			407.299		
Deudores	161.000	2.554.923	1.877.388	2.543.148	15.392
Deudores varios			8.448		53.845
Créditos dudosos					444.855
Partidas en suspenso		4.357	11.408	25.503	
Partidas fallidas				98.254	
Cuentas de orden y diversas					42.066
Total	2.124.000	4.694.846	3.643.245	3.866.056	1.169.500
Pasivo	***1923***	***1930***	***1935***	***1940***	***1943***
Capital líquido	800.000	617.337	617.337	617.337	617.337
Fondo para fluctuación de valores		33.793	45.273		
Reserva créditos dudosos					
Acreedores	1.337.000	3.933.085	2.300.044	3.207.981	459.701
Efectos a pagar	54.000	10.403	3.815	624	
Cuentas especiales			651.895		
Partidas en suspenso		100.228	24.880	40.114	
Cuentas de orden y diversas	43.000				92.462
Total	2.234.000	4.694.846	3.643.245	3.866.056	1.169.500

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 688, 771, 772, 780, 782, 784, 786. El balance de 1 de enero de 1925 se ha obtenido de García López (2003), pp. 154-161.

Pero además, estableció vínculos determinantes con el sector textil y el pesquero-conservero coruñés mediante un afortunado matrimonio con Elena Miranda Santos, quien a su vez procedía de la unión de dos familias ilustres de A Coruña, los Miranda y los Santos.[22] La familia Miranda, tal y como se ha mencionado en este libro, dominaba dos de las tres grandes empresas textiles de la época, la Primera Coruñesa e Hilados y Tejidos de Vilasantar[23]. Asimismo, Obanza también se introdujo en las

aprovisionamiento de los barcos de altura en el puerto A Coruña. Y la segunda, una discusión sobre el estudio de las conclusiones del Congreso Municipalista de Barcelona que implicaba entre otras cosas una mayor presión fiscal y la municipalización de los servicios del puerto. Véase Fernández (1987), pp. 77, 95, 99, 110.

[22] Lindoso (2006), p. 186.

[23] Véase el capítulo correspondiente y Lindoso (2006), p. 211.

mayores empresas del complejo marítimo-pesquero provincial, como la Pesquería Gallega (1906) y La Iniciadora (1906), aportando un capital de 43.000 pesetas a esta última.[24] Obanza continúo tributando también por el almacén de pieles y una fábrica de sebo hasta 1934.[25]



Narciso Obanza ejerció de consignatario de la naviera Pinillos, Izquierdo y Cia a comienzos del siglo XX. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

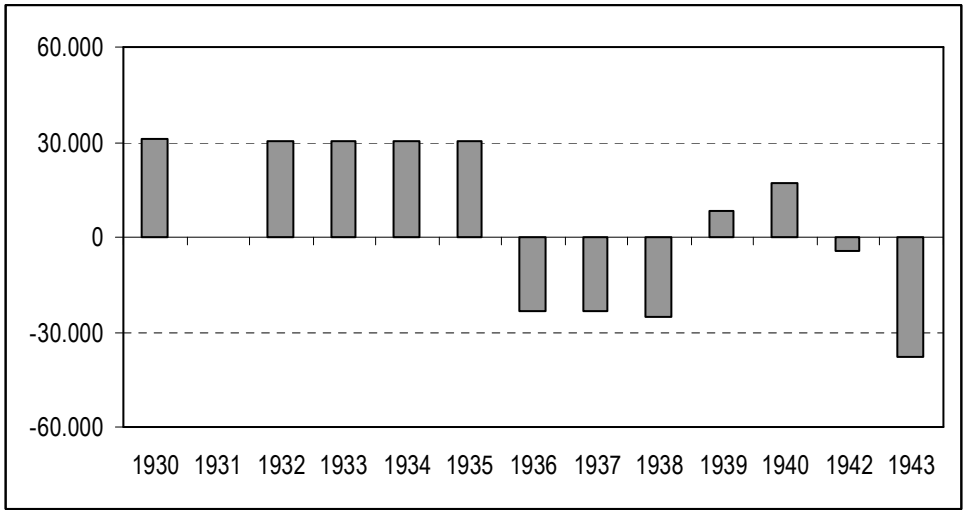
La casa bancaria siguió obteniendo beneficios hasta la Guerra civil (véase el grafico 1). Desde entonces, y a diferencia de otras firmas que se vieron favorecidas por la demanda extraordinaria de productos y servicios, la banca Obanza experimentó pérdidas cuantiosas durante el conflicto. Una vez finalizada la guerra, no volvió ya a recuperar el volumen de negocio ni los beneficios anteriores y acabó por desaparecer en el primer quinquenio de la década de 1940.

Sus recursos propios apenas habían crecido en el período de entreguerras, mientras que el pasivo exigible aumentó de forma significativa. El capital social de 800.000 pesetas existente en 1922 se redujo a unas 617.000 un año después, importe que se mantuvo hasta su liquidación (véase el cuadro V). Comenzó a dotar un fondo de reserva en 1925, pero se traspasó este saldo al fondo de fluctuación de valores en 1928, debido a la pérdida de su cartera de títulos, sobre todo industriales. Desde entonces, varió la estructura de su cartera, al ampliar los fondos públicos en detrimento de los valores industriales. Simultáneamente trató de impulsar sus saldos comerciales, representados por las partidas de efectos y créditos. Perdió también su carácter de entidad de depósito, para pasar a depender intensivamente de la toma de papel acreedor

[24] Lindoso (2006), pp. 148-149, 201.
[25] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 780 (1930-1934).

de bancos y banqueros, de fácil redescuento en el Banco de España y que le permitió la liquidez necesaria para mantener en ciertos límites sus saldos de inversión. Ésta fue la estrategia que desarrolló hasta la Guerra Civil.[26]

Gráfico 1
Resultados de la Banca Obanza, 1930-1943
(pesetas corrientes)



Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 688, 771, 772, 780, 782, 784, 786.

Arroyo apunta a que el período de entreguerras debilitó fuertemente a la casa de banca, de modo que en alguna ocasión se situó al borde de la suspensión de pagos.[27] Las relaciones de parentesco y las antiguas relaciones mercantiles establecidas por su fundador garantizaron durante algunos años la supervivencia de la empresa. Asimismo, Obanza acostumbraba a negociar los intereses de los préstamos y los créditos, mientras que ofrecía al ahorro una remuneración variable. En ocasiones, llegó a abonar hasta un 3% anual en las cuentas corrientes a la vista. Pero, a pesar de que mantenía vínculos importantes con las firmas más destacadas de la plaza, su clientela se irá reduciendo.[28]

El estallido de la Guerra civil fue la circunstancia que contribuyó a hundir la casa de banca. En 1942, fue traspasada al Banco Español de Crédito y se transformó en una sucursal. Las dificultades económicas de la postguerra y la muerte de sus hermanos Elisa y Fernando impulsaron a Narciso a plantear el abandono del negocio. Decidió vender el nombre comercial y parte del activo y pasivo de la casa al Banco Español de Crédito por medio millón de pesetas. Una de las condiciones de la venta consistió en la entrada en la plantilla de Banesto de María Luisa y Luis, sus sobrinos. El laborioso proceso de liquidación de resto de partidas del balance no adquiridas por Banesto se

[26] Arroyo (1999), pp.38-41. En la década de 1930, la entidad pagaba los sueldos del clero y actuaba como consignataria de la naviera Pinillos, actividades que servían para completar los escasos ingresos del negocio bancario. Véase García López (2003), pp. 154-161.
[27] Arroyo (1999), pp. 38-41.
[28] Memoria sucursal del Banco de Bilbao en A Coruña, 1930, 1932-1934, 1942.

produjo entre 1943 y 1946. Finalmente, la liquidación tuvo lugar el 20 de abril de 1946[29]. Los recursos de la casa Obanza eran entonces exiguos en comparación con los de la banca nacional, en plena expansión, y otras casas regionales. La crisis de la década de los treinta, su escasa capacidad de expansión y la Guerra civil habían sido los factores que consumaron la liquidación de esta pequeña banca familiar. Una vez más, el pez grande se había engullido al pequeño.

[29] García López (2003), pp. 154-161.

El textil de los Miranda: La Primera Coruñesa e Hilados y Tejidos de Vilasantar, 1872-2006

El siglo XIX acogió el declive de la industria rural de lienzos gallega. Pero la decadencia no fue compensada por la aparición de una moderna industria textil que pudiese suplir el vacío dejado por la primera en la economía campesina. Las ciudades gallegas no se vieron agobiadas por el humo de las chimeneas de las fábricas, que podían haber ejercido un efecto de arrastre sobre la desocupada población rural. Pocas iniciativas se produjeron en esta rama industrial. El sector textil moderno gallego fue muy reducido y concentrado además en la provincia de A Coruña. Su nacimiento puede situarse en la década de los años cuarenta, cuando el arancel de 1841 recortó las importaciones de tejidos de algodón y lino.[1] Sin embargo, su expansión fue limitada (véase el cuadro I). Los establecimientos textiles de mayor envergadura se circunscribieron a la fábrica de tejidos de Isabel II en O Roxal (Neda), explotada sucesivamente por distintas sociedades, y a tres firmas creadas en Xubia, Présares (Vilasantar) y la capital herculina que han pervivido hasta hoy. Este trío de empresas está constituido por La Galicia Industrial, Hilados y Tejidos de Vilasantar y La Primera Coruñesa. Las dos últimas tienen en común, entre otros elementos, su pertenencia a un notable grupo empresarial coruñés, los Miranda.

La familia Miranda pasará a la posteridad por su implicación en la formación de dos de las tres grandes fábricas textiles de la provincia coruñesa durante el siglo XIX. La creación de Núñez y Miranda (1872), cuya sucesora directa fue La Primera Coruñesa, y luego la compra de Hilados y Tejidos de Vilasantar les colocó en una posición líder en el mercado textil gallego, aunque siempre tuvieron que hacer frente a la competencia foránea encarnada por las fábricas del Principado catalán.

[1] Las vicisitudes experimentadas en la construcción de un sector textil moderno gallego podemos encontrarlas en Carmona (1990) y Carmona, Espido y Lozano (1995), pp. 72-77.

Cuadro I
Sociedades textiles en la provincia de A Coruña, 1800-1913
(pesetas corrientes)

Año	Empresa	Objeto	Domicilio	Capital
1844	B.Villarrubia y Cia	Fábrica textil	A Coruña	48.250
1844	La Iniciativa Fabril	Fábrica textil	San Pedro de Anca	n.d.
1846	Garrido Veiga y Cia	Fabrica de lienzos	Ferrol	n.d.
1847	Pablo Collado y Cia	Fábrica de tejidos de hilo y algodón blanco	S.Pedro de Anes	500.000
1850	Herculina	Fábrica textil	A Coruña	n.d.
1865	Foch y Rofast	Fábrica textil	A Coruña	n.d.
1865	Maristany Fernández y Cia	Fábrica textil	Ferrol	61.000
1867	B. Otero Artime y Cia	Fábrica textil	Santiago	32.000
1871	Juan Rofast y Cia	Fábrica textil	A Coruña	105.274
1872	Núñez y Miranda	Fabrica de tejidos de algodón	A Coruña	250.000
1874	José Maria Arcelús	Fabrica textil	Roxal	n.d.
1876	Barcón y Foch	Fábrica de tejidos de algodón e hilo	Xubia	400.000
1877	Cassagné Arné y Cia	Fábrica textil	A Coruña	134.477
1882	Casimiro Macia y Canal y Cia	Fabrica textil	Présares	n.d.
1890	Ramos y Pazos	Fabrica textil	Padrón	120.497
1896	Duran y Presas	Fábrica de géneros de punto	A Coruña	100.000
1897	Vda. e Hijos de Fco. Lemus Orense	Fábrica de tejidos de lino y algodón	Santiago	10.000
1901	López Presas y Gorner	Fábrica de tejidos de punto	A Coruña	130.000
1907	Hilados y Tejidos de Vilasantar	Fábrica textil	A Coruña	1.500.000
1912	Barcón y Cia	Fábrica textil	Xubia	831.284

Fuente: Lindoso (2006), pp. 331-346.

Luis Miranda Vázquez, capitán del Estado Mayor destinado en el distrito militar coruñés en la década de 1860, fue el fundador de esta saga empresarial.[2] Nacido en La Habana en 1843, sus padres fueron José Miranda y la tinerfeña Florencia Vázquez. La familia poseía vínculos muy estrechos con otras dinastías empresariales de la ciudad herculina, como los Santos[3], los Obanza, los Núñez de la Barca[4] y los del Río entre otros. La familia constituye uno de los casos más representativos de la fuerte endogamia

[2] *Poder de Dña. Pilar y Dña. Balbina Justa Santos*. Véase AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9721 (1868), fol.1334 y ss.

[3] El banquero coruñés Eduardo Santos, hijo del fabricante de sombreros Benito Santos y contemporáneo de Bruno Herce, sostuvo a un hijo extramatrimonial, Eduardo Santos Fraga, que estableció su residencia en París. La gestión de sus negocios derivó en la práctica hacia su familia política, Nicolás María del Río y Luis Miranda Vázquez. La rama Del Río aportó su experiencia en la pesca y salazón, intensificando sus hijos esta dedicación. Véase AHPC, Ruperto Suárez, leg.9742 (1874), nº 245, fol. 766 y ss, Lindoso (2006), pp. 185-187.

[4] El banquero herculino José Núñez Fernández de la Barca desarrolló un tipo de actividad muy característica entre los empresarios de mediados del XIX. Fue al tiempo naviero, contratista de carreteras y conservero, participó en las iniciativas financieras de la época, en el proyecto del ferrocarril y en la fabricación de vidrios y harinas. Véase Lindoso (2006), pp. 185-187.

que caracterizó el tejido empresarial gallego del siglo XIX y primer tercio del XX (véase el cuadro II).



Eduardo Santos Fraga, hijo del banquero herculino Eduardo Santos Lartó, dirigía en París los negocios de la casa bancaria familiar. IEGPS, La Ilustración Gallega y Asturiana, 1882.

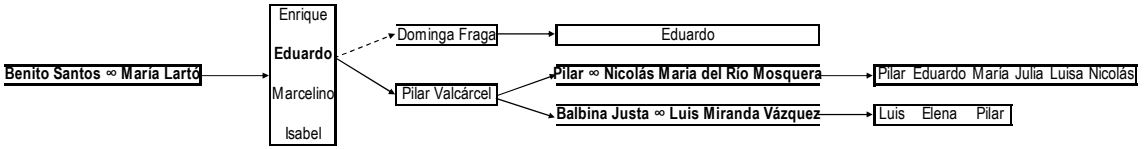
La actividad empresarial de este pionero giró en torno a dos ejes.[5] El primero, vinculado al sector de la pesca y salazón en compañía de su cuñado Nicolás María del Río y, el segundo, relacionado con la industria textil algodonera, en este caso en sociedad con José Núñez de la Barca, uno de los banqueros más representativos de la plaza y suegro de su hermano Emilio. Las estrategias matrimoniales habían determinado la formación de uno de los grupos empresariales más importantes de finales del XIX, al que podríamos denominar Miranda-Núñez-Del Río.

[5] Luis Miranda Vázquez se vio atraído también por una de las grandes aspiraciones del empresariado gallego, el tendido de las líneas ferroviarias. Presentó un estudio para enlazar Santiago con la vía general del Noroeste, un proyecto largamente acariciado y respaldado por los banqueros coruñeses Eusebio da Guarda, Pedro Barrié Pastor y Julio Montero Rodríguez, entre otros. Véase Lindoso (2006), pp. 120-122. Fue uno de los artífices de la construcción de la Plaza de Toros herculina en los terrenos comprendidos entre las carreteras de Madrid y Corcubión. Véase AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg.10125 (1884), nº 99, fol. 381 y ss. El propio Luis Miranda, con Manuel Núñez Zuloaga y José Abella Rodríguez constituyeron la sociedad anónima encargada de su construcción en 1884. Véase AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg. 10128 (1884), nº 830. También fue vocal de la Sociedad de Salvamento de Náufragos de A Coruña. Véase Faginas (1890), p. 211.

Cuadro II

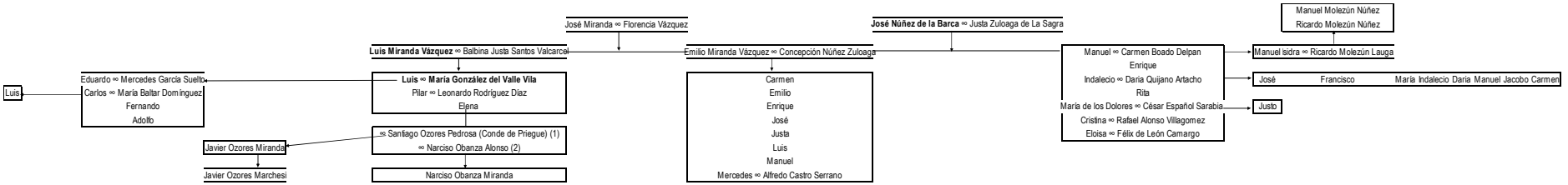
Árboles genealógicos

La familia Santos



Fuente: Lindoso (2006), p. 187.

Las familias Miranda y Núñez de la Barca



Fuente: AHPC, Ruperto Suárez leg. 9742 (1874) fol. 642 y ss, leg. 9713 (1865), fol. 963 y ss., Manuel Devesa y Gago, leg. 10138 (1886) nº 794, fol. 3643 y ss, Manuel Cortés, leg.10238 (1894) fol. 2036 y ss.; RMC, Hoja 377 libro 31 fol. 94 y ss, Hoja 898 libro 32, fol. 70 y ss, Hoja 1095 libro 42 fol. 124 y ss.

La sección textil de los Miranda

Tal y como hemos mencionado más arriba, el segmento industrial del grupo Miranda-Núñez-del Río que alcanzó mayor proyección económica regional fue el textil. Núñez y Miranda e Hilados y Tejidos de Vilasantar fueron los buques insignia de este grupo. Sin embargo, estas empresas, junto a La Galicia Industrial S.A., representaron una fracción minúscula en el conjunto del textil español. El capital desembolsado de las tres firmas gallegas sumaba cinco millones y medio de pesetas en 1922, el 2,55% del capital desembolsado por las sociedades anónimas del textil peninsular.[6]



Grabado de la fábrica de tejidos de Núñez y Miranda en el siglo XIX. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

Núñez y Miranda se dedicó a la fabricación de hilados y tejidos de algodón en un edificio del Camino Nuevo de la ciudad herculina, actual calle de Juan Flórez, en el punto conocido antiguamente como Capeludo. El capital fue uno de los más elevados de las sociedades textiles coruñesas, 250.000 pesetas (véase el cuadro I). Luis Miranda Vázquez y José Núñez de la Barca fueron sus únicos partícipes.[7] El primero aportó las dos terceras partes del capital y el segundo la restante. Las expectativas del buen resultado del negocio eran altas como indica el que se le haya fijado una duración de veinte años.[8] El capital se amplió en 1876, con lo que ambos socios igualaron su participación en capital y utilidades.[9] Dos años más tarde falleció José Núñez de la Barca por lo que se procedió a liquidar la sociedad con vistas a su disolución. Pero la

[6] *Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España 1922*, año VII-1922, Madrid (director Daniel Riu), p. 77.

[7] Posteriormente, Miranda y Cia recogió algunos inversores de Filipinas, herederos de José Núñez de la Barca.

[8] ARG, *Libro para la toma de razón de los documentos que al efecto presentan los comerciantes con arreglo a la segunda sección del artículo 22 del Código de Comercio, decretado, sancionado y promulgado por S. M. en 30 de mayo de 1829*, 2 Vols., nº 413.

[9] ARG, *Libro para la toma de razón de los documentos que al efecto presentan los comerciantes con arreglo a la segunda sección del artículo 22 del Código de Comercio, decretado, sancionado y promulgado por S. M. en 30 de mayo de 1829*, 2 Vols., nº 478.

situación de la firma era boyante, con un activo que ascendía a 633.143 pesetas y un pasivo de 170.260. Sin embargo, los herederos de Núñez debían hacer frente al pago a los acreedores de la herencia. Por ello, la viuda de José Núñez y su hijo mayor, Manuel Núñez Zuloaga, autorizaron a Luis Miranda a liquidar la sociedad textil y continuar la fabricación bajo la razón social de Núñez y Miranda en liquidación con el fin de mantener la reputación de la casa y evitar la interrupción de sus negocios mercantiles.[10] En 1886, los hermanos Núñez Zuloaga apoderaron a Luis Miranda para que se encargase de la gestión de la fábrica de algodones[11]. Emilio Miranda, hermano de Luis y casado con Concepción Núñez Zuloaga, debía cobrar en su nombre los rendimientos de la fábrica de algodones y cualquier otra cantidad en metálico que les correspondiese[12].



La fábrica de tejidos de algodón La Primera Coruñesa se instaló en el Camino Nuevo de A Coruña, actual Calle de Juan Flórez.

[10] El pago de deudas contra la casa de José Núñez de la Barca condujo a la formalización de un convenio de acreedores en 1878. El activo de la casa comercial de José Núñez alcanzaba las 1.510.319 pesetas y el pasivo de 612.837. Los negocios que constituían el grueso de la actividad industrial y mercantil de José Núñez de la Barca habían sido dos fábricas, una de harinas en la calle del Socorro, que explotaba asociado a su hijo Enrique Núñez Zuloaga, y otra de tejidos de algodón en sociedad con Miranda. Al morir José Núñez, el hijo mayor, Manuel Núñez Zuloaga, quedó encargado de liquidar la casa y dirigir la fábrica de harinas. Véase AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg.10099 (1878), nº 712, fol. 3258 y ss. La viuda de José Núñez de la Barca facilitó en ocasiones capital para cubrir el pasivo. La garantía estaba representada por la mitad de los productos de la fábrica de algodones. Un nuevo préstamo de la viuda puso en sus manos la administración y el disfrute de los productos de la fábrica de harinas. Véase AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg. 10113 (1881), nº 722, fol. 2971 y ss. Manuel Núñez Zuloaga se encargó de gestionar el caudal con el fin de satisfacer los créditos pasivos de la herencia en cuatro plazos. Su madre fue la prestamista más frecuente, pero también recurrió a su tío, José de Zuloaga y la Sagra, para obtener un préstamo de 125.000 pesetas a cinco años y al 6% de interés anual. La mitad de la fábrica de algodones con su maquinaria y enseres sirvió como garantía hipotecaria de dicho crédito. En la partija de la herencia de José Núñez de la Barca, la mitad de la fábrica de algodón con sus existencias fue valorada en 385.276 pesetas en 1885. La fábrica de harinas de la calle del Socorro de A Coruña también les sirvió como garantía para obtener un nuevo préstamo de 75.000 pesetas en 1880. A la muerte de José de Zuloaga, el importe líquido de su herencia ingresó en la casa de *Núñez e hijo en liquidación* con lo que pudieron hacer frente al pago de los dos plazos restantes. Véase AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg. 10138 (1886) fols. 3599-3642, leg.10098 (1878) fol. 2958 y ss.

[11] AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg.10138 (1886) fol. 3643 y ss.

[12] AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg.10138 (1886) fol. 3651 y ss.

La fábrica duplicó su capacidad productiva en apenas cuatro años. A los seis meses de su inauguración, poseía una máquina de vapor de una potencia de 80 caballos, 50 telares y 2.500 canillas, ocupaba a 105 obreros y producía de siete a ocho mil piezas mensuales. Con el pretexto de los disturbios obreros de Cataluña – la comunidad que abastecía de textiles al mercado gallego-, pretendió potenciar la distribución de sus productos y elevar a cuatrocientos el número de operarios. Desde entonces, su crecimiento fue constante. En 1876, la fábrica había duplicado el número de telares y empleaba a doscientas personas, de las que el 80% eran mujeres[13] y ocupaba un edificio construido ex profeso para la industria. Mantenía dos batanes, ocho cardas, seis máquinas de hilar y cien telares que consumían mil libras diarias de algodón y producían 60 piezas de varias dimensiones.[14] Sin embargo, la jornada laboral era excesiva, de catorce horas diarias, y los sueldos satisfechos muy bajos. Las tejedoras cobraban entre 1 y 1,25 pesetas, mientras que los obreros ganaban entre 3 y 3,5 pesetas.[15] En octubre de 1889, empleaba a 220 mujeres a destajo, treinta hombres a jornal, cuyo jornal semanal totalizaba 2.500 pesetas,[16] y otros dieciséis para el mantenimiento y funcionamiento de la maquinaria.[17] En 1905, llegó a ocupar a casi 300 obreras y 36 operarios.[18]

La fabricación se suspendió en 1889, cuando sufrió un incendio que la redujo a cenizas, pero fue reedificada y puesta en marcha al cabo de dos años.[19] En su reconstrucción emplearon ya hierro y ladrillo y una cubierta de zinc, en lugar de madera. Como disponía tan sólo de una planta baja y principal, hubo que doblar la superficie de la planta.[20] Completaron las mejoras con nuevas instalaciones y maquinaria durante el primer tercio del siglo XX y pusieron en marcha, además una

[13] Pereira (coor.) (1992), pp. 37-40.
[14] Coumes-Gay (1877), p. 42.
[15] Pereira (coor.) (1992), p. 38.
[16] Faginas (1890), pp. 196-197.
[17] Un maquinista, dos fogoneros y un engrasador estaban al cuidado de las máquinas de vapor. Un director de preparación e hilatura, un ayudante, un guarnicionero y tres contramaestres de telares con seis ayudantes operaban la maquinaria restante. Véase Faginas (1890), pp. 196-197.
[18] Pereira (1992), p. 38.
[19] Barreiro (1981), p. 147. Con anterioridad al incendio, la fábrica se componía de tres cuerpos: planta baja, donde se situaban los telares; el primero y segundo piso, donde se encontraba la preparación e hilatura y un sobradillo donde se ubicaban una máquina de torcer y otra de hacer ovillos, junto a varios departamentos para guardar recambios y existencias de hilo. Adosado al cuerpo principal del edificio se encontraba otro de planta baja donde se guardaba la máquina de aprestar, el cuarto de medicina, la herrería y la fragua, que se movían con una máquina horizontal de seis caballos. La casa del conserje, la portería, el almacén de existencias, el almacén de algodón en rama, el escritorio, la carpintería y las carboneras se destacaban en el patio y en unos edificios separados que se habían salvado del incendio. Además disponía de un gasómetro para 120 luces. Véase Faginas (1890), pp. 196-197.
[20] Faginas (1890), pp. 196-197.

nueva sección de hilatura. Asimismo, la instalación de los talleres de blanqueo y tinte en un nuevo local les permitió ahorrar en el consumo de carbón. En 1935, empleaban ocho selfactinas con cuatro mil husos y en 1943, utilizaban once con cinco mil.

Cuadro III **Edificios y terrenos de La Primera Coruñesa, 1935-1945**
1 edificio destinado a salones de telares y máquinas de preparación y otro contiguo comunicado con dos pasillos distribuido en nueve departamentos, tres de ellos para telares, depósito particular de algodón y cola y los otros seis destinados a talleres de herrería, fraguas, habitación para recibir y medir el género e instalación de máquinas
3 almacenes para depósitos de algodón y género fabricado
4 cobertizos para diferentes usos de la fabricación
2 cobertizos para depósito de carbón
1 taller de carpintería
1 local escritorio
1 local destinado a portería y depósito de aceite
1 pozo de agua para servicio de la fábrica
1 tinglado de báscula y patios descubiertos
Terreno fuera de las murallas de 724 m^2
Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 780 (1935).

El relevo generacional en la empresa tuvo lugar a finales del siglo XIX. Luis Miranda Santos, hijo de Luis Miranda Vázquez, se convirtió en apoderado de la compañía en 1898. De esta forma entramos de lleno en la segunda generación de la empresa liderada por los descendientes de Miranda y coparticipada por los de la familia Núñez de la Barca[21]. Un año después, disolvieron la compañía para volverla a reconstituir bajo la forma de una sociedad comanditaria con el nombre de Miranda y Cia.[22] Finalmente volvió a modificarse cuando seis años más tarde se transformó en la Primera Coruñesa S. A., denominación que ha llegado a nuestros días, aunque la población herculina la bautizó con el nombre de Las Pañerías.[23] Como únicos socios figuraban los herederos de Núñez y Miranda, a quienes correspondían unos bienes valorados en un millón de pesetas. El término fijado para la sociedad fue el de veinte años[24], plazo que se amplió de manera ilimitada en 1945.[25]

El carácter familiar de la fábrica se mantuvo a pesar de su transformación en sociedad anónima. Primero, los descendientes de la familia Miranda y luego los de la

[21] RMC Hoja 194 libro 10 fol. 73 y ss.
[22] RMC Hoja 221 libro 11 fol. 235 y ss.
[23] En 1953, adaptaron los estatutos sociales a la nueva Ley de Sociedades Anónimas de 1951. Una de las novedades introducidas fue la no exigencia de ser accionista para formar parte del Consejo de administración. Véase RMC Hoja 352 libro 72 fol. 88 y ss, inscripción 20ª.
[24] Modificaron los estatutos y prorrogaron la sociedad en 1925 por otros veinte años. Además, se estableció un porcentaje de las utilidades para remunerar al gerente y se garantizó un dividendo del 5% a las acciones. Véase RMC Hoja 352 libro 27 fol. 112 y ss, inscripción 6ª.
[25] RMC Hoja 352 libro 38 fol. 114 y ss, inscripción 14ª.

rama Núñez rigieron los destinos de la entidad. Luis Miranda Santos se encargó de la dirección de la entidad tras el cambio de régimen jurídico. Le sucedió uno de los bisnietos de José Núñez de la Barca, Manuel Molezún Núñez (véase el cuadro IV). En febrero de 1936, fue nombrado como sustituto Tomás Rodríguez Sabio, que poco a poco asumiría más responsabilidades en la empresa.

Cuadro IV
Consejo de Administración de La Primera Coruñesa S.A., 1932-1945

Cargo	1905	1932	1945
Presidente	Dolores Núñez Zuloaga	Juan Manuel López Vázquez	Tomás Rodríguez Sabio
Vocal	Elena Miranda Santos	Ricardo Molezún Lauga	Indalecio Núñez Quijano
Vocal	Pilar Miranda Santos	Gerardo Blanco de la Viña	Juan Pan Pérez
Vocal	Isidra Núñez Boado	Ricardo Molezún Núñez	Juan Jesús Vázquez Vázquez
Vocal		Indalecio Núñez Quijano	Andrés Pardo Hidalgo
Vocal		Manuel Molezún Núñez	
Vocal suplente		Juan Jesús Vázquez Vázquez	Justo Español Núñez
Vocal suplente		Fernando Wirtz Suárez	Mariano Tudela Ponte
Director Gerente	Luis Miranda Santos	Manuel Molezún Núñez	
Secretario Contador		Guillermo Lavilla Montero	

Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 691 y 780, RMC, nº 352 libro 14 fol. 91 y ss.

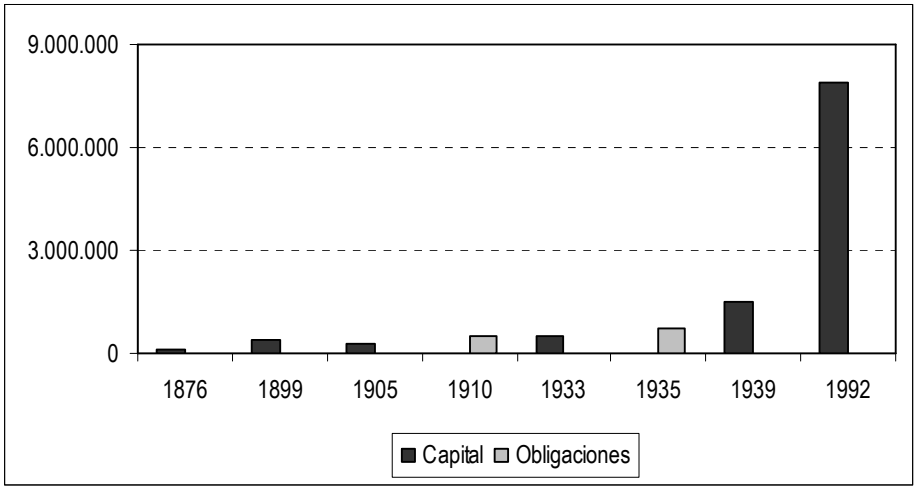
El siguiente relevo significativo en la dirección de la empresa tuvo lugar en 1962, cuando los hermanos Tomás y Enrique Rodríguez-Sabio Sánchez, hijos del anterior gerente, se convirtieron en directores de la empresa y representantes de la misma.[26] La entrada de personas ajenas a la familia fundadora en el Consejo de Administración tuvo lugar ya en la década de los treinta. Debemos destacar la presencia en el mismo, desde finales de la Guerra civil, de Andrés Pardo Hidalgo, consejero del Banco Pastor, entidad que poseía acciones de la empresa.[27] A partir de la década de los sesenta, la familia Rodríguez-Sabio, que absorbió la participación de los Miranda, administra desde entonces los destinos de la sociedad.[28]

Los recursos propios de la compañía se cuadriplicaron en vísperas de la I Guerra mundial (véase el cuadro V). El acceso a un capital abundante resultaba clave en el desarrollo de esta rama industrial intensiva en capital. En este sentido, uno de los fundadores de la fábrica había sido un notable comerciante-banquero de la capital herculina, José Núñez de la Barca. Con todo, los consejeros y/o accionistas más

[26] RMC Hoja 352 libro 85 fol. 159 y ss, inscripción 38ª, 42ª. En 1991, el secretario Tomás Rodríguez-Sabio Sánchez asumió las funciones del consejo.
[27] Véase el capítulo dedicado al grupo Pastor en este libro.
[28] José Freire Amador asumió las funciones de director desde 1980. Véase RMC Hoja c-7490 tomo 1285 fol. 105 y ss, inscripción 3ª.

solventes solían satisfacer las necesidades de efectivo de la firma o actuar como garantes de los créditos necesarios. Éste pudo ser el papel desempeñado en ocasiones por el banquero Narciso Obanza, emparentado con la familia Miranda.

Gráfico 1
Ampliaciones de capital y emisión de obligaciones de La Primera Coruñesa S.A., 1872-1992
(pesetas corrientes)



Fuente: ARG, *Libro para la toma de razón de los documentos que al efecto presentan los comerciantes con arreglo a la segunda sección del artículo 22 del Código de Comercio, decretado, sancionado y promulgado por S. M. en 30 de mayo de 1829*, 2 Vols.; RMC, Hoja 352 libro 14 fol. 91 y ss., libro 27 fol. 112 y ss., libro 33 fol. 115 y ss., libro 34 fol. 138 y ss., libro 38 fol. 114 y ss., libro 72 fol.88 y ss., libro 79 fol.2 y ss., libro 85 fol. 159 y ss., Hoja c-7490 tomo 1285 fol. 105 y ss.

La conversión de la compañía en una sociedad anónima en 1905 les facultó para captar capital mediante la emisión de obligaciones y acciones (véase el gráfico 1), aunque el primer recurso fue menos empleado que el segundo. Las únicas emisiones de obligaciones se produjeron en 1910 y 1935 por un importe de medio millón y 750.000 pesetas respectivamente[29]. Las necesidades de numerario provocaron nuevos incrementos de capital en la década de los treinta.[30] También recurrieron al crédito con garantía personal, a veces al de los propios consejeros,[31] con importes que oscilaron

[29] En 1910, emitieron mil obligaciones hipotecarias por importe de medio millón de pesetas a un interés anual del 5%. Para responder de esta emisión hipotecaron el edificio-fábrica con sus máquinas de vapor y enseres. Véase RMC Hoja 352 libro 14 fol. 91 y ss, libro 33 fol. 115 y ss., inscripción 8ª. En 1935 emitieron 1.500 obligaciones hipotecarias de 500 pesetas cada una, o sea, 750.000 pesetas, al portador y al 6% anual. El plazo de amortización fue de 25 años. En garantía de la emisión hipotecaron, como venía siendo habitual, la fábrica de hilados y tejidos con varias edificaciones y el terreno descubierto anexo. El compromiso se extendía a la maquinaria y los enseres existentes en los edificios. El valor del lo hipotecado se fijó en 2.464.300 pesetas: el terreno del edificio-fábrica se valoró en 707.500 pesetas, los edificios en 525.000 y la maquinaria y enseres en 1.261.800 pesetas. Véase RMC Hoja 352 libro 33 fol. 115 y ss., libro 34 fol. 138 y ss. inscripción 9ª, 10ª, 11ª. Esta emisión se canceló finalmente en 1941. Véase RMC Hoja 352 libro 34 fol. 138 y ss., libro 38 fol. 114 y ss., inscripción 13ª.

[30] RMC Hoja 352 libro 27 fol. 112 y ss, libro 33 fol. 115 y ss. inscripción 7ª.

[31] El abogado coruñés Ricardo Molezún Lauga, director gerente durante varios años, avaló también un crédito de 300.000 pesetas abierto en al sucursal del Banco de España. Véase Catálogo de La Coruña, 1923-1924 y Faginas (1890), p. 213.

entre las 500.000 y las 600.000 pts[32]. Pero eran créditos caros, lo que reducía el dividendo activo. Por ello, se acudió a la emisión de acciones durante la década de los treinta.[33] Así, el capital social se había triplicado al finalizar la Guerra civil española con respecto a 1905, aunque sólo se había desembolsado el 87,5%.[34] Hasta comienzos de la década de los noventa del siglo XX no se produjo una nueva ampliación.



Dos perspectivas de la fábrica La Primera Coruñesa en el siglo XX. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

Pero estos recursos resultaron insuficientes. A mediados de los cincuenta, la adquisición de varios telares automáticos y otra maquinaria exigió capitales muy cuantiosos que tuvieron que ser satisfechos con un préstamo hipotecario cubierto por el Banco de Crédito Industrial por importe de diez millones de pesetas. La finca social fue hipotecada en garantía del crédito, fijándosele un valor, a nuestro parecer excesivo, de 14.700.000 pesetas. La operación pretendía enmascarar los créditos pasivos de la empresa con la institución financiera y el Banco Hispano Americano y al tiempo obtener fondos para acometer la inversión en inmovilizado.[35]

[32] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 780 (1932).
[33] RMC Hoja 352 libro 34 fol. 138 y ss. inscripción 12ª.
[34] RMC Hoja 352 libro 38 fol. 114 y ss, inscripción 18ª.
[35] La entrega del total del préstamo estaba supeditada al cumplimiento del plan de inversión. La amortización se realizaría en 15 anualidades entre 1957y 1971. El capital del préstamo devengó desde su entrega un interés de 5,25% anual y una comisión de un octavo por ciento anual sobre las sumas entregadas. Además la sociedad estaba obligada a abonar al banco una comisión del 0,75% anual liquidable a partir del 8-1-1955 sobre las cantidades entregadas. Véase RMC Hoja 352 libro 72 fol. 88 y ss, libro 79 fol.2 y ss, inscripción 24ª, 25ª.



Plaza de Toros y carretera de Santa Margarita en A Coruña. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

Con ocasión del traslado del domicilio social, la firma concertó un nuevo crédito con la misma entidad por importe de 17,4 millones de pesetas. El préstamo sirvió para iniciar una nueva etapa empresarial, tras el abandono de la fábrica de Juan Flórez y su nueva instalación en Agrela, en las proximidades de la refinería de petróleo coruñesa, en 1963.[36] La Primera Coruñesa S.A. se comprometía a ampliar su capital social hasta la cifra de quince millones de pesetas en el plazo de dos años.[37] En realidad, esta condición no se cumplió hasta 1992 y en cualquier caso no se llegó a la cifra requerida. El capital desembolsado continuó siendo idéntico al de treinta años atrás.[38]

El mismo año, la sociedad reconoció oficialmente las modificaciones producidas en su objeto social. La empresa se dedicaba preferentemente a la industria fabril de tejidos de algodón y de otras fibras y mezclas. Pero esta actividad podía ser desempeñada de manera directa o indirecta mediante la titularidad de acciones o participaciones en otras sociedades de objeto idéntico o análogo. De ese modo, la

[36] La demolición de la fábrica de la calle Juan Flórez comenzó en los últimos días de mayo de 1964, véase González Catoyra (1994), p. 428.

[37] En garantía del préstamo hipotecaron varias fincas propiedad de La Primera Coruñesa S.A.: el edificio-fábrica nº 30 al 42 en la calle Juan Flórez de A Coruña y el terreno con una nueva edificación industrial sita en las parroquias de San Cristóbal das Viñas y de Pastoriza. Asimismo, también se constituyó la hipoteca sobre las fincas propiedad de Hilados y Tejidos de Vilasantar S.A. registradas en Arzúa y la propiedad de Coruñesa de Confecciones S.A., o sea, el conjunto urbano integrado por la casa número 25 de la calle de Caballeros de A Coruña y la nave posterior. Véase RMC Hoja 352 libro 85 fol. 159 y ss., inscripción 40ª.

[38] El capital social se fijó en 10,5 millones de pesetas. Anularon las acciones en cartera y aumentaron el valor nominal de las restantes acciones, fijándose un plazo de diez años para el desembolso total. El desembolso inicial fue del 25%, lo que coincidía exactamente con el capital desembolsado antes de la ampliación, o sea, 2.625.000 pesetas. Véase RMC Hoja c-7490 tomo 1285 fol. 105 y ss, inscripción 1ª.

empresa se había convertido en titular de un paquete de acciones de las sociedades textiles Hilados y Tejidos de Vilasantar S.A. y Coruñesa de Confecciones S.A.[39]

Cuadro V
Balances de La Primera Coruñesa S.A., 1932-1955
(pesetas corrientes)

Activo	***1932***	***1940***	***1955***
Caja y bancos	1.455	319.384	22.424
Acciones en cartera		750.000	375.000
Inmovilizado	1.319.072	1.854.843	10.177.314
Existencias	420.968	14.230	
Primeras materias	142.422	160.683	1.521.798
Géneros			311.020
Desperdicios			171.084
Combustibles			6.882
Gastos de aumento capital y otros			250.000
Gastos constitución cto. Industrial			93.605
Garantía de crédito	86.000		
Cartera de valores		346.548	51.205
Deudores varios	125.281	305.204	4.795.354
Fianzas			9.833
Pérdidas anteriores			880.896
Pérdidas y ganancias			62.968
Total	2.095.197	3.750.893	18.729.384
Pasivo	***1932***	***1940***	***1955***
Capital social	1.000.000	3.000.000	3.000.000
Reservas	97.541	3.780	
Amortizaciones			960.112
Obligaciones hipotecarias	185.000		
Obligacionistas	5.113	35	
Efectos a pagar	145.000		2.000.000
Acreedores varios	597.617	7.916	12.769.272
Pérdidas y ganancias	64.927	739.162	
Total	2.095.197	3.750.893	18.729.384

Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 687, 689, 691, 772, 780, 784, 785, 1791 y 1800.

Una actividad secundaria que cobró importancia progresivamente en los negocios sociales fue la construcción de viviendas. A finales del decenio de 1950, la edificación de casas baratas o viviendas de renta limitada empezó a hacerse un hueco en los intereses de la compañía. En este sentido, abordaron en 1957 la construcción de 82 viviendas de renta limitada en A Coruña, acogiéndose a la Ley de 15 de julio de 1954 y bajo las condiciones marcadas por el Instituto Nacional de la Vivienda.[40] También

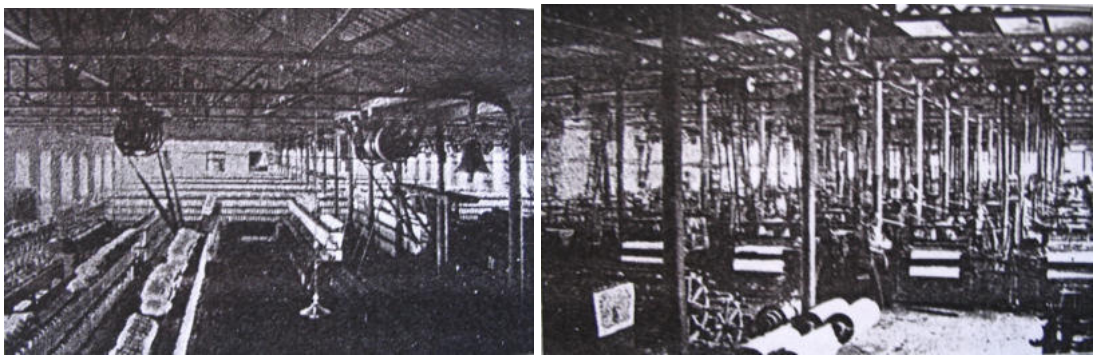
[39] RMC Hoja c-7490 tomo 1285 fol. 105 y ss, inscripción 1ª.
[40] Suscribieron un contrato con este organismo para obtener un anticipo sin interés de 4.974.701 destinado a la obra. Hipotecaron en garantía la finca propiedad de la sociedad sita en la calle de Novoa Santos de A

acordaron en la década de los sesenta aplicar los beneficios al pago y construcción de las viviendas del personal obrero.[41]

El nuevo milenio fue testigo de una última modificación en el objeto social al eliminar la fabricación de hilados y tejidos de algodón de los estatutos y sustituirla por la construcción de inmuebles. En la redacción de los nuevos estatutos no parece haber cabida para lo que fue la actividad primigenia. En ellos se especificaba claramente que el objeto social sería desde entonces:

> "[El] alquiler y construcción de bienes inmuebles de naturaleza urbana o rústica, sean locales industriales o viviendas, así como toda clase de negocios relacionados con la promoción de construcciones".[42]

La actividad textil había sido relegada en un momento en que esta rama industrial ganaba peso en la estructura de la industria regional. En concreto, el sector textil-confección había alcanzado el tercer puesto dentro de los sectores más importantes del área metropolitana coruñesa en 1986 cuando antes no estaba ni entre los seis primeros[43]. El grupo Inditex, al mando de Amancio Ortega, ha polarizado ese crecimiento.[44]



Sala de hilados y de tejidos de la Primera Coruñesa. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

Hilados y Tejidos de Vilasantar S.A. domiciliada en Présares (Vilasantar) fue la otra industria textil manejada inicialmente por la familia Miranda.[45] Su capital fundacional, un millón y medio de pesetas fue el mayor de todas las iniciativas textiles

---

Coruña, de 1.156,8 m^2, junto con las edificaciones construidas en la misma. Véase RMC Hoja 352 libro 79 fol. 2 y ss, inscripción 31ª. En julio de 1958 solicitaron también un préstamo al Instituto de Crédito para la Reconstrucción Nacional destinado a la construcción de viviendas de renta limitada sobre el solar hipotecado anteriormente. Véase RMC Hoja 352 libro 79fol.2 y ss, inscripción 32ª.

[41] La distribución del beneficio se ajustaba al marco legislativo que obligaba a la constitución de una "Reserva para inversiones acogidas a la Ley de 15 de julio de 1954 y Decreto de 21 de agosto de 1956". Véase RMC Hoja 352 libro 79 fol.2 y ss, libro 85 fol. 159 y ss, inscripción 36ª, 37ª.

[42] Trasladaron el domicilio social al número 1 del Paseo de Ronda A Coruña. Véase RMC Hoja c-7490 tomo 1285 fol. 105 y ss, inscripción 2ª.

[43] Precedo (1990), p. 137.

[44] Véase capítulo dedicado a Inditex en este mismo libro.

[45] El domicilio social se trasladó en 1953 al número 13 de la Plaza de Lugo en A Coruña. Véase RMC Hoja 377 libro 51 fol. 125 y ss, libro 68 fol. 99 y ss, inscripción 9ª.

regionales durante el siglo XIX. Inicialmente, Casimiro Macía Canal y Cia (1882) se constituyó para explotar esta fábrica. La compañía tuvo una duración breve tras la que el fundidor herculino Manuel Solórzano Ibáñez se convirtió en propietario del establecimiento.[46] En 1884, se formó una nueva sociedad sobre la fábrica, La Arzuana. Solórzano se asoció con los banqueros de Lugo Ramón Soler y Hno., cuyos socios eran los hermanos Ramón Nicolás y Luciano Soler.[47] Finalmente, la fábrica fue adquirida por los hermanos Miranda Santos en cuyas manos permaneció hasta el siglo XX.[48]

Luis, Pilar y Elena Miranda Santos fueron inicialmente los únicos socios de la instalación fabril.[49] Sus hijos se incorporaron progresivamente a la firma. En la década de los cuarenta del siglo XX, Narciso Obanza Miranda y Carlos Miranda y González del Valle ostentaron la representación de la fábrica.[50] A continuación, el gerente fue Eduardo Miranda y González del Valle[51].

La sociedad estaba administrada por un consejo compuesto por cinco miembros nombrados por la junta general, no todos accionistas.[52] Los hermanos Tomás y Enrique Rodríguez-Sabio Sánchez asumieron todas las facultades del Consejo de Administración a comienzos de 1960, perdiendo así los Miranda su liderazgo en la empresa al igual que había sucedido en la Primera Coruñesa[53]. Compartió con esta empresa el domicilio social a comienzos de la década de los noventa, cuando cambió de régimen jurídico transformándose en una sociedad de responsabilidad limitada.[54] El 60% de las participaciones de Hilados y Tejidos de Vilasantar S.L. estaba en manos de la familia Rodríguez-Sabio en 1992, mientras que el 40% restante pertenecía a la Primera Coruñesa S.A., también participada por la misma familia (véase el cuadro VI).[55]

[46] Véase el capítulo dedicado a las fundiciones de hierro en este mismo libro.
[47] García López (2003), pp. 464-465.
[48] Carmona (1990), p. 222.
[49] Para casos de enfermedad o ausencia, nombraron a sus respectivos cónyuges como sustitutos en el consejo de administración. Véase RMC Hoja 377 libro 31 fol. 94 y ss.
[50] RMC Hoja 377 libro 31 fol. 94 y ss, libro 51 fol. 125 y ss, inscripción 6ª, 8ª.
[51] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779 (1930-1935), leg. 776 (1937), leg. 775 (1939), leg. 784 (1940), leg. 785 (1942), leg. 687 (1943), leg. 690 (1945), leg. 1786 (1949), leg. 1791 (1950), leg. 1814 (1955-1956).
[52] RMC Hoja 377 libro 51 fol. 125 y ss, libro 68 fol. 99 y ss, inscripción 9ª.
[53] RMC Hoja 377 libro 68 fol. 99 y ss, inscripción 11ª.
[54] RMC Hoja c-8410 tomo 1316 fol. 164 y ss, inscripción 14.
[55] Carmona y Nadal (2005), p. 73 señalan que Hilados y Tejidos de Vilasantar funcionó hasta la década de 1950, en que un incendio la redujo a cenizas. Sin embargo, en función de los datos proporcionados por el Registro Mercantil de A Coruña, esta empresa sigue en activo actualmente.

Cuadro VI
Reparto de las participaciones sociales en 1992 (nº)

	Participaciones	%
María Sánchez Suárez	90	30
Tomás Rodríguez-Sabio Sánchez	45	15
Primera Coruñesa S.A.	120	40
Herederos de Enrique Rodríguez-Sabio Sánchez	45	15
Total	300	100

Fuente: RMC Hoja c-8410 tomo 1316 fol. 164 y ss, inscripción 14ª.

La cifra de activos de Hilados Tejidos de Vilasantar S.A. fue muy similar a la de su competidora herculina hasta la década de 1950. Sin embargo, el número de husos por los que contribuía era inferior.[56] En cambio, no hubo mucha diferencia en cuanto al número de obreros ocupados por ambas fábricas. En vísperas de la Guerra civil, la instalación de Vilasantar contaba con unos 300 obreros, una cifra similar a la presentada por la Primera Coruñesa.

Cuadro VII
Terrenos y edificios de Hilados y Tejidos de Vilasantar (1940)

Un edificio-fábrica principal compuesto de dos cuerpos y desván.
Un edificio de planta baja para hilatura.
Un edificio para almacén y medición de piezas.
Un edificio para sección de blanqueo y almacén de recambio.
Un edificio de un solo cuerpo que se destina a sala de batanes y depósito de mezclas de algodón.
Un edificio de un solo cuerpo destinado a sala de apresto.
Un edificio destinado a almacén de primeras materias, y unido a él otro local en que está instalada una caldera de vapor.
Un edificio que no tiene destino determinado.
Un edificio que se destina a herrería y taller de reparaciones.
Un edificio que se destina a almacén de algodón.
Un edificio destinado a garajes.
Un edificio-puente para comunicación de dos edificios ya mencionados.
Un edificio destinado a carpintería.
Un grupo de edificios que se destinan a escritorios almacén y portería.
Terrenos descubiertos que circundan la fábrica.
Nota: el valor de estos bienes es de 514.334 pesetas en 1940; en 1945, 521.334 pesetas; en 1950, 518.334 pesetas. Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 690, 784, 1791.

Llama la atención el que a pesar de ser empresas pertenecientes al grupo Miranda, la competencia haya sido tan intensa ambas. Esta competencia dominó el mercado textil gallego desde finales de la I Guerra mundial y fue una de las causas aducidas por sus gestores para explicar la baja rentabilidad de algunos ejercicios

[56] La firma declaraba 3.120 husos como elementos de fabricación durante la década de 1930 y 1940. En cambio, la Primera Coruñesa declaró de cuatro mil a cinco mil husos. En número de telares la diferencia no era tan grande.

sociales. Ambas empresas se habían hecho un espacio en el mercado gallego a partir de la producción de tejidos baratos. Pero los intentos por llegar a algún acuerdo entre las tres grandes productoras regionales, la Primera Coruñesa, Hilados y Tejidos de Vilasantar y La Galicia Industrial, fracasaron de forma habitual.[57]

Las vicisitudes de las empresas textiles del grupo Miranda durante el período de entreguerras, la Guerra civil y la postguerra fueron similares. Hilados y Tejidos de Vilasantar S.A. experimentó pérdidas a comienzos de la década de 1930, relacionadas con la intensa crisis que experimentaba la industria textil española. Inicialmente, las dificultades de los fabricantes catalanes, sus principales competidores, les benefició hasta que la depresión les alcanzó también a ellos. La materia prima se había encarecido dado que las compras se realizaban en libras esterlinas, moneda de cambio en el mercado algodonero que tenía cotización superior a la depreciada peseta. El contexto político español creaba también incertidumbre en los mercados. Pero el abandono del patrón oro por parte de Inglaterra en el contexto de la Gran Depresión benefició temporalmente a la sociedad. Más adelante, las compras hubieron de realizarse al contado y en dólares americanos, con las dificultades para conseguir la divisa norteamericana. La restricción de créditos bancarios, los conflictos con los obreros y las subidas salariales alteraron también el marco de actuación empresarial.[58]

Mientras los costes se disparaban, los ingresos se diferían dado que los fabricantes empezaban a conceder amplios plazos de pago a sus clientes. La falta de numerario entorpecía el cobro regular de las mercancías vendidas, por lo que con frecuencia se discutía sobre los plazos de pago.

Asimismo, la demanda no crecía al mismo ritmo que la oferta y la sobreproducción fue el resultado. Por ejemplo, el campesino, principal consumidor de los productos de la fábrica de Vilasantar retrajo su consumo en 1932 debido sin duda a la depreciación de su principal fuente de ingresos, el ganado. Por ello, las ventas de

[57] Uno de los aspectos en los que colisionaron las dos fábricas del grupo Miranda fue la elaboración de unas bases de trabajo para la industria. La creencia de la Primera Coruñesa de que la otra firma gozaba de una ventaja comparativa al pagar jornales inferiores, le llevó a promover ante los organismos oficiales el estudio de las Bases del Trabajo en 1932. De ese modo, esperaba igualar los costes de producción. Se impuso en un Jurado Mixto la tarea de confeccionar unas bases reguladoras del trabajo en todas las fábricas. La representación obrera consiguió la aprobación de un aumento general para las destajistas tejedoras. Se equipararon los salarios de los obreros urbanos a los de la montaña, pero dado que éstos eran superiores, la fábrica herculina resultó al fin perjudicada. Véase ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779 (1933).

[58] Las huelgas se sucedieron desde comienzos del siglo XX. Pereira (1992), pp. 38-40 señala al menos dos huelgas en la Primera Coruñesa, en 30 y 31 de mayo de 1901, en el contexto de una huelga general, y en 1908, una huelga interna de las propias tejedoras.

lencería en Galicia se redujeron en seis mil piezas respecto al año anterior, piezas de calidad retor montañés o lienzo moreno, de menor coste para la gente del campo. Claramente, Galicia era todavía una región agraria. Las fluctuaciones del campo tenían su reflejo inmediato en una industria de bienes de consumo como la textil. La empresa optó por evitar el almacenamiento de *stocks* en busca de nuevos mercados extrarregionales, sobre todo en Castilla, donde tenían que competir también con los productores catalanes para hacerse un hueco. Estas dificultades eran comunes a las experimentadas por la Primera Coruñesa durante el período.

Desde 1934, empezaron a manifestarse cambios significativos en los hábitos de consumo de textiles. El mercado tendía a inclinarse hacia los géneros blancos o curados, mientras que perdían terreno los morenos o crudos, tejidos para en los que la fábrica estaba especializada. Por ello, comenzaron a invertir en nuevos elementos de fabricación para reforzar la producción de géneros blancos.

La Guerra civil ofreció una oportunidad extraordinaria para las fábricas tras la crisis de la década de 1930. Ambas experimentaron un fuerte incremento en la tasa de rentabilidad, mayor en la Primera Coruñesa que en Hilados y Tejidos de Vilasantar. La primera alcanzó un porcentaje cercano al 14% mientras que la segunda rondaba un 7% (véase el gráfico 2). Los mayores beneficios de la empresa herculina contrastaban fuertemente con las menores ganancias obtenidas durante los años treinta, inferiores incluso a los de la fábrica de Présares en el mismo período.

El sector textil regional se vio favorecido en cierta forma no sólo por la demanda incrementada de sus productos, sino por la nueva oferta de algunos *inputs* como los químicos. Por ejemplo, los señores de Borrás, refugiados procedentes de Cataluña, establecieron en Cambre una fábrica de tintes y acabados.[59] Arroyo (2005: 17-18) afirma que este hecho favoreció especialmente a la fábrica herculina, que acababa de renovar parte de su maquinaria tras un incendio sufrido en 1938. En cambio, en opinión de la sucursal coruñesa del Banco de Bilbao no se aprovecharon excesivamente bien las nuevas circunstancias.[60]

En general, las cifras de los balances indican que ambas instalaciones se beneficiaron grandemente de la demanda de textiles generada por la guerra y de la ausencia de conflictos obreros. La Intendencia del ejército franquista se convirtió en su principal cliente, a pesar de que las fábricas no estaban ajustadas a la demanda

[59] Arroyo (2005), pp. 17-18.
[60] Memorias de las Sucursal del Banco Bilbao en A Coruña, 1930-1950.

castrense. La Primera Coruñesa, trabajando a dos turnos, entregaba a la Intendencia Militar alrededor de 7.000 metros de tejido diarios para la confección de camisas, calzoncillos, fundas, sábanas, pañuelos, toallas, etc. Igualmente, comenzaron a fabricar algodón hidrófilo.

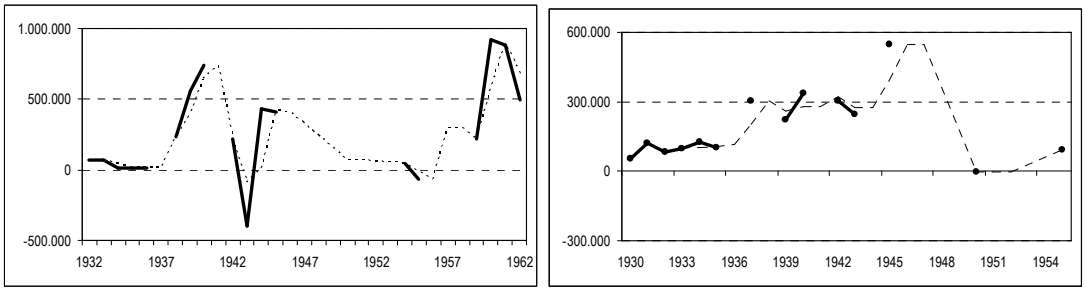
Cuadro VIII
Balances de Hilados y Tejidos de Vilasantar, 1930-1955
(pesetas corrientes)

Activo	***1930***	***1935***	***1940***	***1945***	***1950***	***1955***
Caja	8.482	18.852	30.200	31.247	26.699	82.763
Bancos	131.220	111.743	744.275	1.009.935	337.655	666.558
Cartera de valores				913.705	532.375	58.300
Depósitos						9.750
Terrenos y edificios	514.334	514.334	514.334	521.334	518.334	518.334
Maquinaria y transmisión	728.582	755.382	758.882	815.365	902.914	966.914
Canales y presas	350.972	350.972	350.972	350.972	350.972	350.972
Turbinas y motores	287.463	287.463	298.246	298.246	296.246	296.246
Mobiliario de escritorio	2.960	2.960	1.660	1.660	1.660	8.481
Camiones						89.500
Reserva Especial. Inmovilizado					71.450	71.450
Productos elaborados	223.150	134.813	50.109	42.661		126.562
Materias primas		88.604	38.416	710.963	757.104	
Hilo	36.077					81.374
Peines y lizos	3.118					
Carbón	2.640					
Aceite	7.498					
Arpillera	1.652					
Harina y fécula	4.625					
Algodón	23.187					315.418
Recambio	6.215					5.269
Aprovisionamientos						10.958
Otras materias	2.426					
Deudores por cuenta	378.589	297.284	591.569	135.068	206.141	1.722.100
Gastos anticipados						6.768
Pérdidas y ganancias					4.886	
Total	2.713.189	2.562.406	3.378.663	4.831.156	4.006.436	5.387.715
Pasivo	***1930***	***1935***	***1940***	***1945***	***1950***	***1955***
Capital	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Accionistas	6.022					
Fondo de reserva	394.000	536.368	760.368	910.868	1.041.118	1.127.274
Fondo de reparaciones	60.000					
Amortizaciones	179.221	244.901	637.901	1.216.351	1.351.351	1.600.133
Efectos y obligaciones a pagar	1.271	1.581		69.370	107.714	
Gastos a pagar						201.864
Proveedores						868.163
Crédito del BE	178					
Acreedores	520.166	177.195	143.399	588.027	6.252	
Pérdidas y ganancias	52.332	102.362	336.995	546.541		90.281
Total	2.713.189	2.562.406	3.378.663	4.831.156	4.006.436	5.387.715

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 687, 690, 775, 776, 779, 784, 785, 1791, 1814.

El cobro de los suministros al ejército se producía en forma de certificados negociables, descontables en algunos bancos, pero su reembolso fue muy irregular. Por tanto, en ocasiones escaseó el numerario. Lo que perjudicó todavía más la ya problemática adquisición de materias primas y recambios necesarios para la fabricación.

Gráfico 2
Resultados de La Primera Coruñesa S.A., 1932-1962 e Hilados y Tejidos de Vilasantar S.A., 1930-1955
(pesetas corrientes)

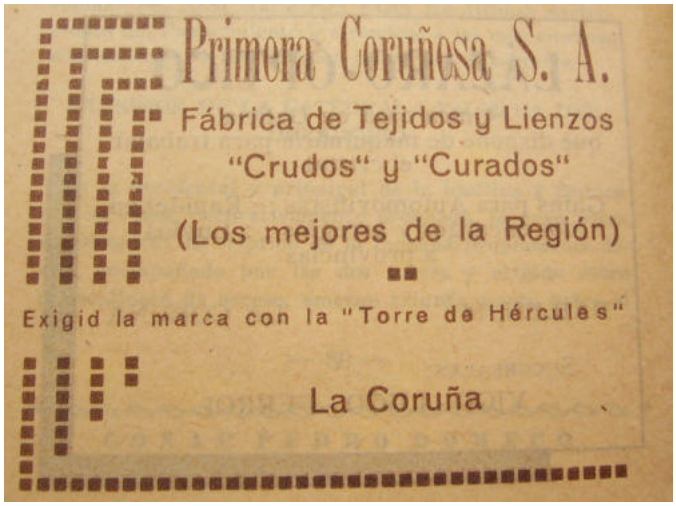


Nota: la línea discontinua es la tendencia estimada de las variables.
Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 687, 689, 691, 772, 775, 776, 779, 780, 784, 785, 1791, 1800, 1814; RMC Hoja 352 libro 79 fol.2 y ss, inscripción 27ª, 31ª, 35ª, libro 85 fol. 159 y ss, inscripción 36ª, 37ª, 39ª.

Tras la Guerra civil, ambas compañías reasumieron las relaciones comerciales con sus clientes habituales, pero tal y como reseñarán constantemente los gerentes en la postguerra, "lo que valía uno, cuesta hoy cuatro". Los *inputs* se habían encarecido y existía una escasez abrumadora de divisas. El suministro de algodón estaba rígidamente regulado mediante cupos. La adquisición de materias secundarias, aprestos, féculas, almidón, aceites, carbón, cloruro, sosa, ácidos, becerrillos de cuero, etc., también fue problemática y apenas se podían obtener recambios extranjeros. Los sustitutos del carbón, fuel-oil y leña, tenían un sobrecoste. El fin de la II Guerra mundial apenas introdujo alguna mejora en esta situación. Como resultado las fábricas sufrían frecuentes paradas y la calidad del producto no solía ser la deseada. Hilados y Tejidos de Vilasantar se enfrentó además al problema del transporte debido a las periódicas suspensiones de facturación en la estación de ferrocarril de Curtis. El transporte por carretera tampoco era una opción viable ante la escasez de gasolina. La Primera Coruñesa disfrutaba en ese sentido de mejores rentas de situación.

Se invirtieron las condiciones del mercado en la postguerra. Si antes de la guerra, la demanda era insuficiente, ahora, la escasez y la necesidad de lencería provocaron que sobrasen los clientes. Los costes laborales se incrementaron con motivo de la entrada en vigor de la nueva Reglamentación Nacional del Trabajo para el sector textil algodonero el 1 de mayo de 1943. Esta normativa elevó los jornales de los obreros y otras concesiones de carácter social en torno a un 120%. La competencia entre ambas fábricas textiles también se renovó. El antagonismo volvió a hacerse presente.[61]

[61] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 780 (1932-1936), leg. 772 (1938-1939), leg. 784 (1940), leg. 785 (1942), leg. 687 (1943), leg. 689 (1944), leg. 691 (1945), leg. 1786(1949), leg. 1791 (1950).



Publicidad de la Primera Coruñesa S.A. a comienzos del siglo XX.

En conjunto, la postguerra implicó un fuerte descenso de los resultados de ambas firmas, más acusado en la fábrica de la ciudad que en la del campo (véase el gráfico 2). Los paros en Hilados y Tejidos de Vilasantar volvieron a ser habituales en la década de los cuarenta. Así, durante 1949 trabajaban tres días seguidos y paraban ocho, lo que les llevó a ensayar el trabajo con fibras como la viscosa, de producción nacional. La cada vez más mermada capacidad económica de los consumidores, castigada con los elevados precios de los artículos alimenticios y probablemente también los de los textiles, tampoco ayudó demasiado. Por su parte, la Primera Coruñesa S.A. incidió en su política de obtención de contratos con instituciones públicas.[62] Como ya hemos mencionado anteriormente, con el paso del tiempo la industria del ladrillo se abrió paso entre los objetos sociales de la empresa hasta desplazar a la industria textil.

La sección pesca-salazón

La familia Miranda supo aunar la moderna industria algodonera con la tradicional salazón, otro de los sectores industriales relevantes gallegos del siglo XIX. En realidad, los primeros pasos empresariales de Luis Miranda Vázquez datan de finales de la citada década, cuando en unión de su cuñado, el comerciante-banquero Nicolás María del Río, se convirtió en uno de los principales fomentadores del puerto coruñés[63].

El decenio de 1870 comenzó de forma optimista para un sector, el salazonero, en el que Galicia ocupaba una posición dominante en la industria nacional. El desestanco

[62] Concurrió a las subastas anunciadas por el Patronato Nacional Antituberculoso en 1953. Véase RMC Hoja 352 libro 38 fol. 114 y ss, inscripción 15ª, 16ª y 17ª. Obtuvo diversos contratos de este tipo a lo largo de la década de 1950. Véase RMC Hoja 352 libro 72 fol. 88 y ss, inscripción 21ª, 22ª, 23ª, libro 79 fol. 2 y ss, inscripción 29ª.

[63] Asimismo, fue cónsul de Dinamarca, Suecia y Noruega, con domicilio en Cantón Pequeño entre 1890 y 1891. Fue también consignatario de los vapores J. Roca y Cia de Barcelona y M. Sáenz y Cia de Sevilla. Véase Faginas (1890), pp. 52, 278.

de la sal en 1869 abarató un input esencial en la industria, animando a varios fabricantes de salazón establecidos en la costa atlántica a abrir nuevas instalaciones salazoneras[64]. Así, Nicolás del Río y Luis Miranda emprendieron la construcción de un establecimiento de salazón en 1869 en A Coruña[65]. Nicolás María del Río Mosquera había comprado al coruñés Andrés Garrido Puntal una finca de gran extensión conocida como corralón de la Palloza en las afueras de A Coruña, valorada en 375.000 pesetas, en junio de 1868. Nicolás y Luis levantaron y edificaron de nueva planta una fábrica de salazón de sardina en el extremo norte de esta finca que daba a la bahía del puerto coruñés, y sobre una porción del terreno denominada "el lazareto". Ambos socios participaron por mitades en los bienes de la sociedad, incluido el solar sobre el que se estableció la instalación. Además de adquirir los instrumentos necesarios para la fabricación, compraron aparejos de pesca y embarcaciones con el fin de integrar la salazón con la pesca.

En sociedad con del Río, Miranda era dueño y armador de uno de los cuatro cedazos que se empleaban en la pesca en la bahía de A Coruña. *Del Río y Miranda* salaban la sardina en la fábrica de salazón, aunque también vendían parte del pescado en A Coruña[66]. Los restantes fomentadores que se repartían en esta época las postas de la bahía eran Pedro Mayoral, Luis Sanz Samá y Maristany y Hno.[67] En ocasiones formaron dos grandes compañías de pesca entre los cuatro, para luego salar individualmente la sardina. El cedazo de Miranda-del Ría solía unirse con el de los Maristany. Simultáneamente, dividían las cuatro postas de la bahía coruñesa en dos mayores, la de Oza y la que reunía las de Furna-baja, Cola, Insua y las postas interiores.[68] Los precios de la sardina acostumbraban a fijarse entre los fomentadores.[69]

---

[64] De hecho, también adquirieron relevancia establecimientos de antiguos fomentadores como Francisco Gurrea, Jerónimo Vidal y Luis María Illá, véase Lindoso (2006), p. 73.

[65] Ese año se realizó la partija de fincabilidad de Pilar Valcárcel y Personat, suegra de ambos socios. La herencia ascendió a 805.600 pesetas, lo que probablemente supuso una inyección de liquidez para los negocios de ambos empresarios. Tres años después se aprobaron las cuentas de la herencia de su suegro, Eduardo Santos. Véase AHPC, Pedro Lorenzo Vázquez, leg. 9058 (1869), nº 64, fol. 423 y ss. Véase AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9735 (1872), nº 395, fol. 1422 y ss.

[66] AHPC, Benito María Lores, leg. 9190 (1871) Marina, nº 42, fol. 152 y ss. La contrata se amplió de nuevo en el nº 67, 77 y 91. Véase AHPC, Benito María Lores, leg. 9190 (1871) Marina, nº 48, fol. 178 y ss.

[67] Los propietarios de los cercos reales o cedazos cambiaron con el transcurso del tiempo, pero esta asociación se mantenía. Por ejemplo, Pedro Mayoral fue sustituido por Manuel Illá en la década de 1880. Véase AHPC, Francisco Ramos Vázquez, leg. 9869 (1882), nº 156, fol.1389 y ss., leg. 9870 (1882), nº 193, fol. 1665 y ss.

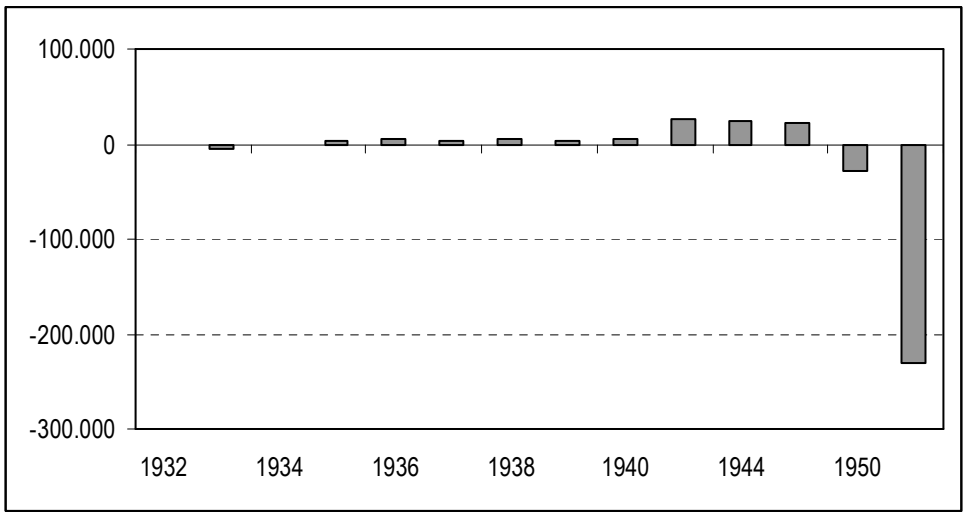
[68] AHPC, Benito María Lores, leg. 9190 (1871) Marina, fol. 306 y ss.

[69] AHPC, José Pérez Porto, leg.10173 (1884), nº 69, fol. 368 y ss.

La fábrica de Miranda-del Río, con 36 pilos de salazón[70], se convirtió en el segundo establecimiento salazonero coruñés en términos de trabajo empleado. En 1884, ocupaba a doce hombres y cincuenta mujeres. El primer puesto le correspondió a su socio en la pesca, Maristany y Hno., con 124 hombres y cincuenta mujeres.[71]

A la muerte de Nicolás del Río, la sociedad salazonera siguió funcionando entre Luis Miranda y Nicolás del Río en liquidación. La viuda de Nicolás, Pilar Santos, y el socio superviviente prosiguieron esta compañía bajo la forma de sociedad colectiva en 1894, invirtiendo un capital de 200.000 pesetas. La firma se disolvió en 1900[72]. Sin embargo, la vinculación con la pesca fue inseparable de los intereses de la familia Miranda. Dos de los nietos de Luis Miranda Vázquez constituyeron F. Miranda y Cia SL en 1932. Esta sociedad herculina fue fundada entre Eduardo Miranda y González del Valle, ingeniero industrial, y su hermano Fernando, abogado. Se dedicaron a la fabricación de redes para pescar y a representaciones mercantiles con un capital de 50.000 pesetas. Las transformaciones que estaba experimentando la pesca durante el primer tercio del siglo XX apoyaron el desarrollo de las empresas suministradoras de *inputs* como fue el caso de F. Miranda y Cia.

Gráfico 3
Resultados de F. Miranda y Cia S. L., 1932-1955
(pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 688, 689, 691, 768, 769, 770, 771, 782, 1786, 1791, 1802.

[70] Los pilos eran los depósitos donde se colocaba la sardina para su salazón. Véase AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9740 (1873), nº 446, fol. 2007 y ss.
[71] La jornada laboral y los salarios eran similares entre las fábricas de salazón herculinas. Estos últimos oscilaban entre las 1,5 y las 2,5 pesetas diarias, véase Lindoso (2006), p. 82.
[72] Simplemente formalizaron en 1894 lo que venía siendo una cuenta en participación que existía desde 1869. Véase RMC Hoja 127 libro 7 fol. 92 y ss.

En sus comienzos experimentaron pequeñas pérdidas (véase el gráfico 3). Pero lo resolvieron ampliando el capital en dos ocasiones - en 1933 y 1943 -, de forma que pronto ascendió a 230.000 pesetas este último año. Las necesidades del negocio exigieron también un traslado del domicilio social a la Plaza de Mina en 1955. Pero las expectativas de progreso no se cumplieron. La empresa operó de forma errática desde la década de 1950. Las pérdidas eran cada vez mayores hasta llegar un punto en que la sociedad se descapitalizó (véase el cuadro IX). Ante la marcha adversa de la firma, decidieron disolverla en 1964[73].

Cuadro IX
Balance a 27 de febrero de 1964 de F. Miranda y Cia S. L.
(pesetas corrientes)

Activo		*Pasivo*	
Pérdidas y ganancias	341.798	Capital	230.000
		Fondo de reserva	27.736
		Acreedores	84.062
Total	341.798	Total	341.798

Fuente: RMC Hoja 898 libro 81 fol. 277 y ss.

El suministro de efectos navales, de *inputs* para la industria conservera, especialmente hojalata y la pesca constituyó también el objeto social de otra compañía que Eduardo Miranda y González del Valle fundaron con otro de sus hermanos, Carlos Miranda y González del Valle en 1942. En general, la empresa se dedicó a las representaciones mercantiles y varias fabricaciones, así como a otros negocios de lícito comercio en A Coruña y Sada bajo la razón social de Industrias Varias SL. Su dimensión fue superior.[74] Con un capital inicial de 150.000 pesetas, lo incrementaron sucesivamente hasta alcanzar las 700.000 en la década de 1940. Pero Eduardo abandonó también la empresa en manos de su hermano Carlos y su esposa María Baltar Domínguez a mediados de la década de 1950. Las pérdidas empezaban a ser cuantiosas, 179.049 pesetas en 1955 sobre un pasivo de 1.537.650 pesetas.[75] En los sesenta la viuda de Carlos, gerente de la sociedad, nombró administrador de la compañía a su hijo Luis Miranda Baltar, profesor mercantil de A Coruña.[76] Asumimos que la compañía continuó con su giro en la capital coruñesa dada la falta de información en sentido contrario.

[73] RMC Hoja 898 libro 32 fol. 70 y ss, libro 81 fol. 277 y ss.
[74] La compañía pasó a denominarse Industrias Varias Miranda y G. Del Valle S. L. al incorporarse la madre de ambos socios, María González del Valle, a la firma en 1949. Ésta abandonó la sociedad en 1955.
[75] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1786, 1791, 1803.
[76] Hoja 1095 libro 42 fol. 124 y ss, inscripciones 1º, 2º, 3º, libro 48 fol. 6 y ss, inscripción 4º, 5º, libro 82 fol. 157 y ss., inscripción 5º, 6º, 7º.

En resumen, la segunda mitad del siglo XX no resultó para el grupo Miranda-del Río tan sobresaliente como el período anterior. La sección textil fue abandonada y el negocio marítimo languideció tras el esplendor del siglo XIX y el primer tercio del siglo XX.

CAIXA GALICIA, 1876-2006

Caixa Galicia constituye uno de los gigantes del ahorro del mercado financiero gallego y español actual. Ocupa el quinto puesto en el *ranking* de las cajas de ahorro peninsulares. Pero sus orígenes se remontan al año 1876, cuando se fundó la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña. Concebida en sus inicios como un modesto establecimiento de beneficencia, que combinaba la función de ahorro con la del microcrédito de subsistencia, alcanzó un notable desarrollo tras varios procesos de fusión y absorción con otras entidades hasta cristalizar en Caixa Galicia en la segunda mitad del siglo XX.[1]

Caixa Galicia en sus orígenes

La primera reglamentación de las cajas de ahorros vio la luz con la promulgación de la Real Orden de 3 de abril de 1835 relativa a las Cajas de Ahorros y Montes de Piedad. Las cajas se concibieron como establecimientos de beneficencia. Su funcionamiento se basó en la captación del pequeño ahorro popular, remunerado a un módico interés, con el que nutrir a los montes de piedad, artífices del microcrédito de subsistencia dirigido a los segmentos más desfavorecidos de la sociedad. Los objetivos de las cajas gallegas estaban en sintonía con sus homólogas peninsulares durante el periodo: el fomento del ahorro de las clases menos acomodadas y la concesión de préstamos sobre prenda a un interés moderado. Para lograr estos fines, se pretendía captar capitales del pequeño ahorrador que debían ser destinados al microcrédito de subsistencia. Éstos, destinados a cubrir el consumo más inmediato, solían ser de pequeña cuantía y a corto plazo. Adicionalmente, se les permitía invertir una parte de los beneficios en actividades de beneficencia y caridad dirigidos hacia las clases más necesitadas de la población.

[1] La historia empresarial de Caixa Galicia reflejada en el texto constituye un extracto de la obra de Maixé, Vilar y Lindoso (2003), *El ahorro de los gallegos. Orígenes e historia de Caixa Galicia (1876-2006)*.

Cuadro I
Entidades de ahorro gallegas, 1842-2006

Empresa	*Vigencia*	*Incidencias*
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña	1842-1861	Quiebra
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña	1876-1943	Fusión con C. A. y M. P. de Lugo
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Santiago	1880-1979	Fusión con Caixa Galicia
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Pontevedra (C. A. y M. P. Municipal de Pontevedra)	1880-1940	Quiebra
C. A. y M. P. de Vigo (Caja de Ahorros Municipal de Vigo-Caixa Vigo)	1880-1999	Fusión con Caixa Pontevedra y Caixa Ourense
Caja de Ahorros del Ejército y la Armada del Ferrol	1890-1914	
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Lugo	1897-1943	Absorción por la C. A. y M. P. de la Coruña.
C. A. y M. P. del Círculo Católico de Obreros de Ferrol (Caja General de Ahorros y M. P. de Ferrol)	1902-1977	Fusión con la C. A. y M. P. de La Coruña y Lugo
Caja de Ahorros y Monte de Piedad del Círculo Católico de Obreros de Orense	1909-1928	
Caja de Ahorros del Sindicato Agrícola de Pontedeume	1917-1929	
Caja de Ahorros del Sindicato Agrícola de Mondoñedo	1919-1927	
Caja de Ahorros Provincial de Pontevedra	1929-1999	Fusión con Caixa Vigo y Caixa Ourense
Caja de Ahorros Provincial de Orense (Caixa Ourense)	1933-1999	Fusión con Caixa Vigo y Caixa Pontevedra
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña y Lugo	1944-1977	Fusión con la C. General de Ahorros y M. P. de Ferrol
Caja Rural Provincial de La Coruña	1946-1986	Fusión con Caixa Galicia
Caja Central de Cooperativas Rurales de Ahorro y Préstamo (Caja Rural Provincial de Orense)	1965-1987	Fusión con Caixa Galicia
Caja Rural Provincial de Lugo (Caixa Rural de Lugo)	1966	
Caja de Ahorros Provincial de Lugo	1968-1980	Fusión con Caixa Galicia
Caja Rural Provincial de Pontevedra	1971-1986	Fusión con Caixa Galicia
Caja de Ahorros de Galicia (Caixa Galicia)	1978	Resultado de la fusión de la C. A. y M. P. de La Coruña y Lugo con la C. G. de A. y M. P. de Ferrol
Caixa Nova	2000	Resultado de la fusión de Caixa Vigo, Caixa Ourense y Caixa Pontevedra

Nota: a estas cajas habría que añadir cuatro cajas rurales y unas cuantas más difíciles de datar por su corta vida o por su estricto carácter local, cajas ligadas a Cooperativas de Obreros, Círculos Católicos, etc. La Caja Rural de León (1947-1991) se integró en 1992 en Caixa Galicia. Fuentes: ABE, BP c. 104, 117. Memorias de las entidades, Memorias históricas de Caja Madrid y Terrón (1987).

La primitiva legislación de 1835 se completó con la Real Orden de 17 de abril de 1839, que dispuso la creación como mínimo de una caja de ahorros en cada provincia. Así, entre 1838 y 1850, se crearon doce cajas, una de ellas en A Coruña. La primera caja de ahorros gallega fue la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña (1842) pero su vida resultó efímera. Su volumen de negocio se mantuvo reducido, aunque gozó de cierto prestigio durante su corta existencia. [2]

[2] La primera caja de ahorros herculina comenzó sus operaciones en enero de 1843. La iniciativa recibió el respaldo de la Sociedad Económica de Amigos del País, del Ayuntamiento y del sector más emprendedor

Más tarde, el Crédito Gallego (1875) recogió el testigo del ahorro gallego creando una caja de ahorros y un monte de piedad en A Coruña en 1876.[3] La caja fundada por la sociedad de crédito constituyó la matriz de la futura Caixa Galicia. Cuatro años después, se aprobó la Ley de 29 de junio de 1880 que configuró el marco jurídico del sistema de cajas de ahorro españolas hasta la I Guerra mundial. En Galicia, el cambio legislativo se manifestó en la creación de varias cajas en distintas localidades. En 1880, entraron en funcionamiento las de Santiago, Pontevedra y Vigo;[4] en 1897, la de Lugo; en 1902 la de Ferrol y, en 1909, la de Ourense. La mayoría procedía de la iniciativa de emprendedores y asociaciones locales, es decir, banqueros, comerciantes, industriales y Sociedades Económicas de Amigos del País. Únicamente las cajas viguesa y lucense mantuvieron un mayor nexo con sus corporaciones municipales.



Edificio social de la caja de A Coruña. BCG.

Sin embargo, las instituciones de ahorro coruñesas concentraron la gran mayoría de los depósitos de ahorro regionales hasta la I Guerra mundial. Las de A Coruña y Santiago compartieron el liderazgo del ahorro gallego durante varios años. Desde su creación, se convirtieron en líderes en la captación del ahorro gallego, por encima de las

---

de la elite local. El Real Decreto de 29 de junio de 1853, que asimiló las cajas a establecimientos municipales de beneficencia de carácter público, las crisis de subsistencia y la epidemia de cólera que asoló Galicia en la primera mitad de la década de 1850, junto con el robo en las depositarías del monte de piedad en 1855 dieron al traste con la entidad. Los intentos por reflotarla o establecer una nueva entidad de ahorro fracasaron a comienzos de la siguiente década. Véase Maixé, Vilar y Lindoso (2003), pp. 18-85.

[3] La única sociedad anónima financiera autóctona existente en Galicia al inicio de la Restauración fue el Crédito Gallego. Tras la desaparición del primer Banco de La Coruña a raíz de la promulgación del Decreto Echegaray de 1874, algunos socios originarios del banco decidieron crear una nueva sociedad, el Crédito Gallego.

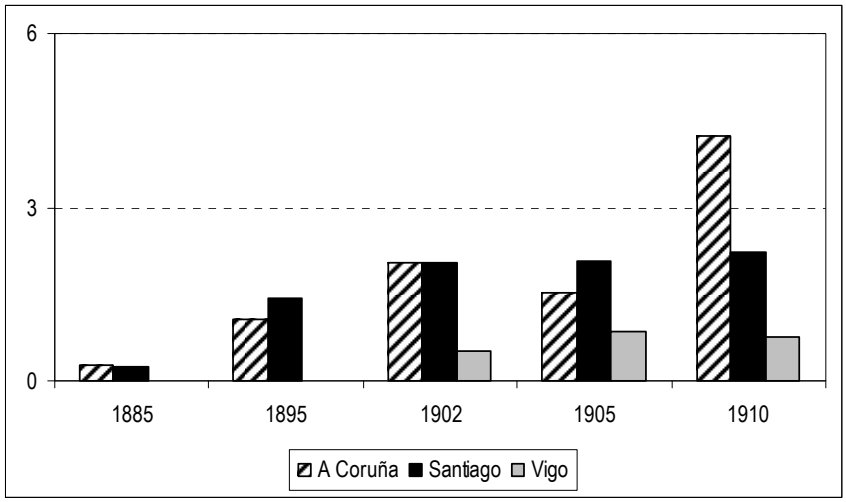
[4] Además, el Banco de Vigo estableció, en 1902, una sección de ahorro que absorbió, junto con la caja de ahorros municipal, la mayor parte del ahorro popular en la provincia pontevedresa.

cajas del sur de la comunidad. Pero, hasta principios de siglo XX, la caja compostelana captó más recursos que la coruñesa, que la superó hacia 1907 cuando ya se había independizado del Crédito Gallego (gráfico 1).

El patrocinador de la caja herculina, el Crédito Gallego, garantizó los fondos depositados en la caja y la sociedad de crédito se comprometió a financiar la puesta en marcha de la entidad de ahorro. Su protección abarcó desde la cesión de un local hasta la captación de los primeros clientes. La caja se asentó en los bajos de la finca donde estaba instalado su protector, en la calle Rúa Nueva, y se le eximió del pago de alquileres.

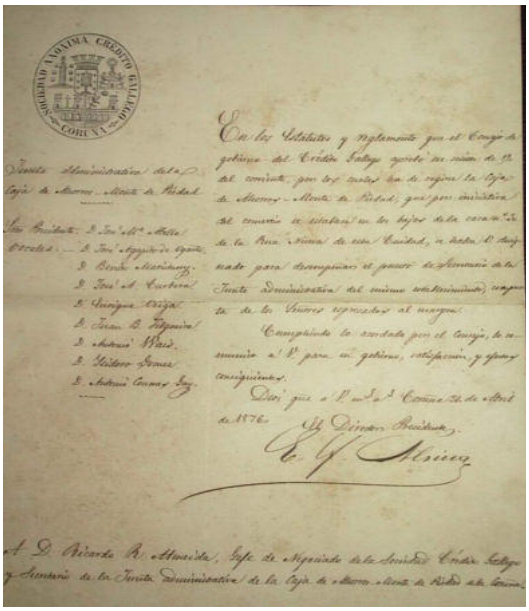
En cambio, la Sociedad Económica de Amigos del País de Santiago patrocinó la caja compostelana, aunque nació con vida propia e independiente. Los gastos de instalación fueron anticipados por la Sociedad Económica y el Ayuntamiento compostelano facilitó, gratuitamente, el local para las secciones de caja y monte de piedad.

Gráfico 1
Depósitos de las principales cajas gallegas, 1885-1910
(pesetas corrientes)



Fuente: Memorias de las entidades y Memorias de la Caja de Madrid.

La competencia entre las dos primeras cajas coruñesas resultó limitada. Ambas instituciones, al igual que el resto de las cajas gallegas, se crearon con el fin de cubrir unas demandas determinadas en las localidades donde nacieron, pero no realizaron una actividad de captación de depósitos fuera de ellas. En realidad, su radio de acción apenas se amplió hasta la I Guerra mundial. La caja herculina comenzó a abrir sucursales con posterioridad al conflicto, aunque la verdadera competencia entre ambas cajas no se produjo hasta después de la Guerra civil.

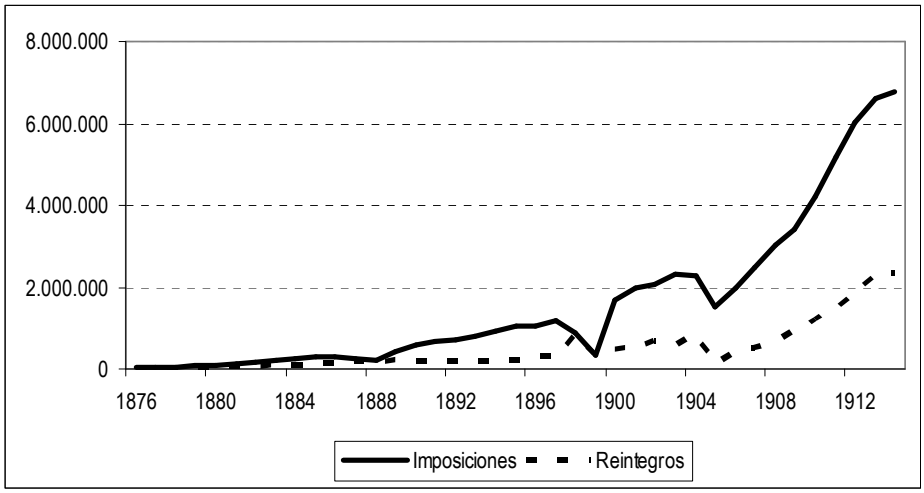


Acta de constitución de la caja de A Coruña, 1876. ACG

Una diferencia apreciable entre ambas entidades radicó en el funcionamiento de las secciones del monte de piedad. El monte de piedad herculino no operó de manera regular hasta 1889. La caja coruñesa tardó cierto tiempo en ganarse la confianza del público. Además, la vinculación de la entidad con el Crédito Gallego introdujo alguna novedad en la operativa del monte. En determinados supuestos, los Estatutos admitían la posibilidad de ampliar la tipología de los préstamos. Al tradicional préstamo sobre prenda se le sumó un tipo de crédito próximo al descuento de efectos de comercio. Una actividad extraordinariamente atípica y estrechamente ligada a la que desarrollaba la entidad patrocinadora.

Santiago tuvo más éxito que A Coruña a la hora de poner en marcha la sección del monte de piedad. La actividad del monte compostelano fue más precoz que el de A Coruña. Comenzó sus operaciones en 1880 y alcanzó un volumen de negocio aceptable en poco tiempo. Globalmente, los resultados del monte compostelano fueron siempre mejores que los de A Coruña hasta la I Guerra mundial. El Estatuto fundacional de la entidad compostelana recogía la posibilidad de empeñar una variedad limitada de prendas, fundamentalmente ropas, alhajas y libretas de imponentes de la caja. Posteriormente, las modificaciones estatutarias de la década de 1880 ampliaron el tipo de prendas pignorables, entre ellas, ropas de todas clases, útiles de cocina de hierro y otros metales, muebles, herramientas y libros.

Gráfico 2
Imposiciones y reintegros en la Caja de A Coruña
(pesetas corrientes)



Las imposiciones y reintegros recogen el saldo de los mismos a 31 de diciembre de cada año.
Fuente: Memorias de la entidad.

El sistema de financiación de la entidad coruñesa y de la compostelana también difería de forma considerable. En líneas generales, la estructura del pasivo de las principales cajas gallegas estuvo marcada por el abrumador peso de los capitales de los imponentes. Los recursos ajenos primaron sobre los recursos propios en cada una de las entidades. Así, en 1900, los acreedores privados suponían un 99% del total del pasivo de la caja coruñesa y un 93% de la compostelana (cuadro II). Ello se explica porque la caja de A Coruña, mientras dependió del Crédito Gallego, apenas dispuso de recursos propios. Por ello, las fuentes externas de capital constituyeron su principal corriente de financiación. La entidad herculina no comenzó a incrementar sus recursos propios hasta su independencia de la sociedad de crédito. Al dejar de contar con su protección tuvo que depender en mayor medida de la autofinanciación.

Cuadro II
Pasivo de las cajas de A Coruña y Santiago (%)

	Recursos propios		*Acreedores privados*		*Otros acreedores*		*Intermediarios financieros*
	A Coruña	*Santiago*	*A Coruña*	*Santiago*	*A Coruña*	*Santiago*	*A Coruña*
1880	2,1	0,8	97,9	87,6	-	11,6	-
1891	1,2	5,5	98,7	94,5	0,1	-	-
1900	0,1	6,4	99,6	93,5	0,3	0,1	-
1910	3,5	13,6	95,0	86,4	0,3	0,1	1,2
1913	4,3	14,7	95,3	85,3	0,4	-	-

Fuente: Memorias de las entidades. Actas Coruña

El origen de estas entidades, tan ligado a la beneficencia, y la estructura de su funcionamiento interno hacían que una parte de los fondos disponibles fuera destinada a

los préstamos del Monte de Piedad. La función benéfica de las cajas quedaba cubierta con los realizados sobre ropas y alhajas. Sin embargo, el incremento de los recursos y la aparición de excedentes monetarios impulsaron la canalización de capitales hacia otras inversiones más rentables. En conjunto, las cajas coruñesas mantuvieron unos altos coeficientes de inversión que oscilaron entre el 75 y el 95% del activo.

La operación de activo por antonomasia de las cajas estaba constituida por su cartera de valores. La cartera de títulos de las cajas de A Coruña y Santiago mantuvo un peso significativo en el activo de cada entidad. La estructura inversora de las cajas coruñesas daba prioridad a la cartera de valores frente a la inversión crediticia. En 1905, la cartera coruñesa representaba el 74% del activo, mientras que en Santiago se reducía al 64% (cuadro III). Por el contrario, las inversiones crediticias tenían mayor importancia en Santiago (25%), que en A Coruña (16%). Ambas cajas siguieron diferentes estrategias inversoras para sostener su rentabilidad. La caja herculina apostó fuerte por su cartera de valores y, posteriormente, por la apertura a nuevos productos crediticios. Mientras que la compostelana centró su rentabilidad en la oferta de préstamos sobre valores mobiliarios.

Cuadro III
Inversión de explotación de las cajas de A Coruña y Santiago (%)

	Inversión en valores	*Inversión crediticia*	*Coeficiente inversión*
A Coruña			
1885	95,1	-	95,1
1895	60,8	15,3	76,1
1905	73,9	16,2	90,1
1910	79,4	15,0	94,5
Santiago			
1885	54,8	33,4	88,2
1895	73,9	19,6	93,5
1905	63,7	25,0	88,7
1910	61,2	30,4	91,5

Fuente: Memorias de las entidades. Actas de Coruña

La oferta de crédito de los montes estaba constituida, sobre todo, por los préstamos garantizados con ropas y alhajas, que mantuvieron un volumen estable hasta la I Guerra mundial. En este sentido, la cantidad prestada por el monte compostelano resultó superior a la de su homólogo coruñés. La mejor evolución de la caja de Santiago vino impulsada por los préstamos garantizados con títulos de deuda pública (cuadro IV). En Santiago, el importe de los préstamos sobre papel era muy superior al del resto de empeños. La utilización de este tipo de garantía denotaba un nivel de renta del

prestatario superior a la media. Este tipo de operación no encajaba con la operativa típica de los montes de piedad y con sus objetivos benéfico-sociales. En realidad, la caja de Santiago combinó una clientela perteneciente, en su mayor parte, a las capas más pobres de la ciudad con un pequeño porcentaje de clases medias urbanas. Este segundo grupo de clientes no buscaban, en general, resolver problemas de subsistencia inmediata, sino sacar el mayor partido a sus capitales. A diferencia de Santiago, los préstamos con garantía de valores públicos cotizables en Bolsa apenas tuvieron incidencia en la inversión crediticia de A Coruña.



Almacén del MP de A Coruña. Memoria de la Caja de A Coruña, 1925.

Existían también importantes diferencias en los costes de los préstamos entre las dos entidades coruñesas. Desde 1898, el tipo de interés de la entidad herculina resultó superior en dos puntos al compostelano. Mientras que la caja de Santiago, a finales del siglo, tomó una serie de medidas para facilitar el acceso al monte de piedad a las clases más humildes. La reducción de los tipos de interés sobre ropas y alhajas, la apertura diaria del monte de piedad y la supresión de los derechos de tasación constituyeron algunas de las decisiones tomadas. Los gestores de la caja herculina fueron más conservadores y no realizaron modificaciones de importancia en la reglamentación del monte. Hasta la I Guerra mundial los préstamos del monte herculino fueron más caros que los compostelanos.

Cuadro IV
Inversiones crediticias de las cajas de A Coruña y Santiago (%)

	1880	*1891*	*1900*	*1910*	*1913*
A Coruña					
Ropas y Alhajas	-	100	96,0	34,4	18,0
Hipotecarios	-	-	4,0	65,6	82,0
Santiago					
Ropas y Alhajas	100	99,3	16,6	15,2	23,4
Efectos públicos	-	0,7	83,4	83,5	75,6
Hipotecarios	-	-	-	1,3	1,0

Fuente: Memorias de las entidades. Actas de Coruña

Frente al microcrédito de subsistencia, las inversiones de cartera constituyeron la principal fuente de beneficios de las cajas en el siglo XIX. El incremento de los recursos líquidos provocó que el número de títulos no dejara de aumentar en las dos cajas coruñesas desde su fundación hasta la I Guerra mundial. El crecimiento resultó espectacular en la caja herculina. La política de cartera de esta entidad marcó, claramente desde sus inicios, las directrices a seguir en la colocación de fondos. El objetivo principal era conseguir unos rendimientos seguros que permitiesen sufragar los gastos y las necesidades del establecimiento. A finales del siglo XIX, las cajas consideraban como valores seguros, líquidos y rentables un conjunto muy reducido de títulos. De hecho, en la década de los noventa, las carteras de valores coruñesas estaban compuestas, fundamentalmente, por dos tipos de títulos. Un primer grupo lo formaban la deuda pública y los valores avalados por el Estado. El segundo grupo estaba compuesto por los denominados valores industriales, como las obligaciones ferroviarias y, en menor medida, las acciones de sociedades financieras consideradas sólidas, el Banco de España y, en A Coruña, el Crédito Gallego. Desde el punto de vista de los gestores de estas entidades, estos títulos cumplían los requisitos exigidos para la colocación de sus capitales: alta liquidez y bajo riesgo.

Cuadro V
Estructura de la cartera de valores en las cajas de A Coruña y Santiago (%)

A Coruña	*1877*	*1880*	*1885*	*1890*	*1895*	*1900*	*1905*	*1910*	*1913*
Valores estatales	100	100	30,8	51,6	51,1	81,3	75,9	65,3	57,2
Valores industriales	-	-	69,2	48,4	48,9	18,7	24,1	27,5	25,4
Valores extranjeros	-	-	-	-	-	-	-	1,9	10,7
Valores municipales	-	-	-	-	-	-	-	5,3	6,8
Santiago									
Valores estatales	-	100	61,6	50,1	69,8	79,6	82,1	43,9	66,7
Valores industriales	-	-	38,4	49,9	30,2	20,4	17,9	42,7	33,3
Valores extranjeros	-	-	-	-	-	-	-	13,4	-

En 1900 la partida agregada "Valores públicos e industriales" de la caja de A Coruña se ha incluido en "Valores públicos estatales". Los datos de 1890 para A Coruña y 1880 para Santiago no están disponibles. Hemos utilizado respectivamente los de 1891 y 1882. Los balances compostelanos valoraban la cartera de títulos a precios de coste. La caja coruñesa a partir de 1902 abandonó este criterio e introdujo la valoración según el precio de mercado a 31 de diciembre. Fuente: Memorias de las entidades. Actas Coruña.

El déficit crónico del Estado español había incrementado la oferta de títulos de deuda pública en el mercado. A pesar de las políticas de conversión de Camacho (1882) y de estabilización de Villaverde (1899-1900), los problemas presupuestarios resultaban continuos. Los poseedores de títulos de deuda pública sufrieron diversos contratiempos debido a las diferentes conversiones, los rechazos, el incumplimiento de pagos por parte

del gobierno, la depreciación en la cotización de los valores o la subida del tipo de interés[5]. No obstante, la deuda pública nunca faltó en las carteras coruñesas. Con el nuevo siglo, la proporción de estos títulos en las carteras de valores se vio alterada. Así, hasta la primera década del siglo XX, el peso de los valores públicos o avalados por el Estado se había ido incrementando, progresivamente, en las dos cajas. Sin embargo, en los años inmediatamente anteriores a la I Guerra mundial, los valores cedieron algo de terreno frente a los industriales y extranjeros.

En conjunto, en las primeras décadas de vida de las cajas, los títulos de renta fija eran preferidos frente a la renta variable. Obligaciones, bonos, cédulas o títulos de deuda estaban en todas las carteras y, dentro de éstos, la deuda pública absorbía gran parte de los recursos de las cajas. Las acciones sobre determinadas empresas mantenían una significación menor. En 1900, los valores estatales representaban el 81% de la cartera coruñesa y una proporción similar en la compostelana.

El cambio de siglo acogió una notable alteración en el mapa gallego de cajas de ahorro. El impulso se materializó en la creación de tres nuevas con sus respectivos montes de piedad en Lugo, Ferrol y Ourense. Esto significaba que, en el despuntar del siglo XX, los principales centros urbanos gallegos contaban ya con una caja de ahorros.

La Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Lugo nació en 1897 con el apoyo de las principales autoridades provinciales y locales. El proyecto contó con el concurso de lo más nutrido de la sociedad lucense: políticos, clérigos, comerciantes, industriales, abogados, académicos, periodistas y militares.[6] Aunque su estructura orgánica era similar a la de las otras cajas gallegas, su volumen de negocio siempre resultó muy por debajo de cualquiera de ellas.[7] En vísperas de la I Guerra mundial, el capital impuesto no superaba el medio millón de pesetas y los imponentes apenas rebasaban el medio millar.[8]

Recién estrenado el siglo, se establecieron también dos nuevas cajas en Ferrol y Ourense, patrocinadas por los Círculos Católicos de cada localidad. En 1903, inició su andadura la Caja de Ahorros del Círculo Católico de Ferrol y seis años después se creó la del Círculo Católico de Orense. Los resultados de ambas cajas hasta la Gran Guerra

[5] Tortella (1994), pp. 161 y ss; Comín (1996), pp. 132 y ss.
[6] ABE, BP, c. 104. Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Lugo, 1896-1942.
[7] La caja de Santiago sirvió de modelo a la hora de elaborar sus Estatutos y Reglamentos. Véase Sagredo (1976), pp. 183-185.
[8] Memorias Caja Madrid 1904-1913.

fueron bastante precarios.[9] En 1913, había 91 imponentes en la caja ourensana y el capital impuesto no alcanzaba las 10.000 pesetas.

La Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Ferrol fue fundada como establecimiento particular de beneficencia bajo la protección del Círculo Católico de Obreros de dicha ciudad. La sección de caja se inauguró en 1902 y la apertura del monte quedó supeditada a la recepción de un donativo procedente de la Fundación Amboage.[10] Como requisito previo, en 1900, el Círculo había depositado seis mil pesetas en la Sociedad Cooperativa del Ejército y la Armada de Ferrol para garantizar las primeras operaciones de la caja.[11] El Círculo Católico dirigía los destinos de la caja, que constituía una sección más dentro de sus múltiples actividades. La mitad de los beneficios de la caja debían engrosar los fondos de la asociación católica, pero su dependencia del Círculo lastró el desarrollo de la caja ferrolana.



Sede social de la Caja General de Ferrol. BCG.

Sus estatutos y reglamentos se ajustaban a lo que se esperaba de una caja decimonónica, pero con algunas salvedades. Una de las más notables fue su exclusividad, por lo que el derecho a ser imponente recaía en los socios del Círculo, una entidad que, como máximo, llegó a contar con unos 500 asociados en 1909. Además, los problemas financieros de la entidad matriz condicionaron en gran medida la marcha de la caja. Sus primeros años de vida se enfrentaron a una disminución constante de los socios, aunque el Círculo realizaba periódicamente campañas de captación a domicilio.

[9] Memorias Caja Madrid, 1913.
[10] Se cobró parte del donativo en 1905, destinando una parte a la caja de ahorros. Véase Actas Círculo Católico de Obreros del Ferrol, 21-3-1905.
[11] Esta Sociedad también disponía de una caja de ahorros que venía operando en la ciudad desde 1890. Sus depósitos fueron superiores a los registrados en la caja del Círculo en una primera época, aunque cayeron conforme se acercaba la I Guerra Mundial.

La reducción de la plantilla de empleados, la disminución del tipo de interés pagado a los imponentes o la cancelación de alguna actividad solían ser la consecuencia inmediata de las dificultades del Círculo. Su situación no fue muy boyante hasta 1914. Posteriormente, se asentó la trayectoria de la caja, mientras que la del Círculo se estancó. Las reformas legislativas provocaron que, en 1929, la caja se independizara e iniciara una nueva etapa más brillante.

La caja de Vigo avanzó de forma lenta. En 1900, las imposiciones de la caja viguesa representaban alrededor de un 20% de los recursos ajenos de cada una de las cajas coruñesas. En general, al margen de las dos cajas coruñesas, el desarrollo de las restantes entidades de ahorro gallegas fue más tardío. De hecho, no consiguieron adquirir un tamaño apreciable hasta el período de entreguerras. En cualquier caso, las nuevas cajas no alcanzaron la trascendencia de las de A Coruña y Santiago, que en un período relativamente corto de tiempo se habían consagrado como líderes en el ahorro gallego.



Caja de Ahorros Municipal de Vigo. BCG.

El recién estrenado siglo XX fue también un periodo de cambios trascendentales para la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña. La marcha ascendente de sus imposiciones se vio interrumpida por la disolución del Crédito Gallego. Sin embargo, pronto se puso de manifiesto que la caja resultaba lo suficientemente sólida como para continuar su andadura en solitario. Había alcanzado un mayor desarrollo que su patrocinador. Desde comienzos de la década de los noventa los recursos captados fueron superiores a las imposiciones del Crédito Gallego y así continuaron hasta que llegó la disolución de la sociedad de crédito en junio de 1905.

La supervivencia de la caja se garantizó con un fondo de reserva suscrito por los denominados socios protectores. Éstos, un grupo de respetables vecinos coruñeses, prestaron de forma voluntaria su garantía personal ante los imponentes. Su responsabilidad con la institución se limitaba al importe explicitado en sus respectivos boletines de inscripción como socios protectores de la caja de ahorros. Así, el apoyo efectivo de personalidades de la localidad, entre los que se encontraban gran parte de los antiguos accionistas del Crédito Gallego, mantuvo el crédito y la confianza en la gestión de la institución. La presencia del Crédito Gallego seguía haciéndose notar a través de la participación de alguno de sus antiguos miembros en la dirección de la empresa. El anterior presidente de la caja y vice-presidente del disuelto Crédito Gallego, el conocido empresario Pedro Barrié y Pastor, socio de la casa de banca Sobrinos de José Pastor, continuó en el Consejo con el cargo de presidente honorario.[12]

La autonomía tuvo su contrapartida. La caja coruñesa ganó en libertad de decisión, pero la independencia trajo consigo la aparición de nuevos gastos y responsabilidades. La operatividad de la entidad exigía dos requisitos claves: un local y una plantilla de empleados. La institución coruñesa procedió a adquirir el local en el que estaba establecida en la calle Rúa Nueva, por un precio inferior al adjudicado inicialmente al Crédito Gallego. A continuación, unió las oficinas del monte de piedad con las de la caja de ahorros y centralizó los servicios. Respecto a la plantilla, el incremento de sueldos forzó su reducción al mínimo indispensable. Sin embargo, la rapidez en la recuperación de las imposiciones y el posterior incremento de las operaciones de la caja y el monte obligaron a la contratación de nuevo personal.[13]

La independencia de la caja herculina liberó a los consejeros para adoptar las líneas de conducta más convenientes para el desarrollo de la institución. Las diversas reformas repercutieron positivamente en el crecimiento de los depósitos de la caja. Mientras, la caja de Santiago presentó un crecimiento más reducido, incluso negativo entre 1909 y 1911. La raíz de este fenómeno hay que buscarla en la disminución del tipo de interés abonado a los imponentes y en la limitación de la imposición máxima a finales de siglo. Los depósitos compostelanos presentaron una acusada tendencia decreciente hasta que, a partir de 1911, se recuperaron. En esta recuperación tuvieron

[12] El cargo le fue concedido en homenaje a sus muchos años de servicio al frente de la institución.
[13] Aumentaron las remuneraciones del personal en 1909 y 1911, y por último, contrataron nuevos empleados, mozos, auxiliares y porteros. Véase Actas Coruña, 17-12-1907, 25-1-1909, 17-7-1909, 30-12-1910 y 28-10-1911; Memoria Coruña, 1909.

mucho que ver el incremento en la remuneración de las libretas de ahorro del 2,5 al 3% y la ampliación del límite de imposiciones en los años siguientes.[14]

La adaptación a los nuevos tiempos había comenzado. La libreta de ahorro nominativa continuó siendo el producto financiero preferido de las cajas de ahorro pero se introdujeron algunas novedades.[15] El avance más significativo consistió en la difusión del ahorro a domicilio, mediante el empleo de huchas de ahorro tanto por parte de la caja herculina como de la compostelana.

Respecto a la recién independizada caja coruñesa, su política inversora adquirió una nueva orientación. Los cambios se concretaron, sobre todo, en un incremento de la inversión crediticia, aunque la inversión en valores siguió absorbiendo la mayor parte de los recursos de la entidad. El mayor protagonismo de los créditos estuvo relacionado con el desarrollo de un novedoso producto financiero: los préstamos hipotecarios. Es posible rastrear este tipo de préstamos desde la década de los noventa. Sin embargo, su participación en la inversión crediticia total de la institución coruñesa resultó poco destacada hasta la primera década del siglo XX. Fue entonces cuando tomó carta de naturaleza. Si en 1904, el 4% de las cantidades prestadas por la caja se referían a préstamos hipotecarios, en 1913, ese porcentaje se había elevado a la respetable proporción del 82%. En consecuencia, por la mayor cuantía de cada préstamo y por su vencimiento a más largo plazo, las cantidades prestadas con garantía de inmuebles lograron superar, rápidamente, a los tradicionales empeños sobre ropas y alhajas.[16] La reciente legislación en materia hipotecaria respaldó este fuerte crecimiento. La Ley de 4 de junio de 1908 impulsó la concesión de esta clase de créditos. La nueva normativa disponía la exención del pago del impuesto de derechos reales y de utilidades para los préstamos hipotecarios que realizasen los montes de piedad. Además, este tipo de inversión hipotecaria era muy acorde con el carácter benéfico de las cajas y mucho más segura. El tipo de interés aplicado por la caja de A Coruña fue, inicialmente, del 5% anual, inferior en un punto al de los préstamos tradicionales.[17] El público acogió favorablemente este nuevo producto, ya que se ofrecía en condiciones muy ventajosas, no sólo en cuanto a tipos de interés, sino también en los plazos de amortización y en

[14] Memorias Santiago, 1901, 1912 y 1913.
[15] En 1910 autorizaron la apertura de libretas a nombre de dos imponentes para que pudiesen retirar el capital de manera indistinta. Véase Actas Coruña, 1-7-1910.
[16] La caída relativa de los préstamos del monte de piedad coruñés no significó su reducción en términos absolutos. En el último trimestre de 1908, el número de préstamos tradicionales sobre ropas y alhajas experimentó un crecimiento inusitado al flexibilizarse la operativa del monte.
[17] En 1914, el precio de los hipotecarios se elevó al 5,5%. Véase Actas Coruña, 1905-1914.

materia fiscal. El destino prioritario de estos préstamos derivó a la construcción de viviendas, lo que convertía a este producto en el paradigma de la proyección benéfico social de las cajas.[18]

La tendencia coruñesa no fue imitada por Santiago. La caja compostelana inició la concesión de créditos hipotecarios diez años más tarde que la caja herculina. Antes de 1914, los préstamos hipotecarios compostelanos absorbían un escaso 1% de su inversión crediticia. En realidad, la entidad se había refugiado en el microcrédito de subsistencia y, sobre todo, en el préstamo sobre efectos públicos, por lo que quedó al margen de las innovaciones de la época. El sostenimiento del monte de piedad les ocasionaba continuas pérdidas. Sin embargo, la política de la caja siempre valoró prioritariamente la función benéfica del monte, frente a cualquier otra alternativa. Consideraba que, de esta forma, se favorecía a las clases más necesitadas.

La Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña también renovó parte de su cartera en los primeros años del siglo. Las operaciones contaban normalmente con el asesoramiento de un vocal del Consejo de la caja, con experiencia en este tipo de transacciones. Los intermediarios financieros habituales eran la banca y los banqueros locales, en cuyas dependencias la caja solía tener abiertas cuentas corrientes. Los Sobrinos de José Pastor, el Credit Lyonnais y el Banco Hispano Americano ofrecían sus servicios, tanto para cursar las órdenes de compra - venta, como para asesorar a la caja. En estos años fue muy estrecha la relación con la casa Pastor. La caja de ahorros mantuvo un trato de favor por parte de la sociedad, que llegó en ocasiones a renunciar a su comisión en alguna operación de compra de valores.[19]

Los criterios en la colocación de los capitales impuestos apenas se vieron modificados tras la emancipación de la caja de A Coruña. La prudencia que impregnaba las decisiones de la directiva implicaba mantener un porcentaje, en torno al 40% de la cartera, invertido en deuda pública.[20] La directriz consistía en invertir en distintos valores para minimizar el riesgo, aunque siempre dentro de los considerados como seguros, para que cualquier oscilación que se produjese no alterase sensiblemente el capital.[21] Seguridad, liquidez y rentabilidad seguían siendo los principios rectores comunes a las dos grandes cajas gallegas.

[18] Memoria Coruña, 1925.
[19] Actas Coruña, 4-2-1910 y 28-7-1910.
[20] Memoria Coruña, 1910.
[21] Memoria Coruña, 1908.

Los valores públicos seguían manteniendo un peso específico propio en las carteras de las cajas. En 1913, los valores estatales representaban aproximadamente el 57% de la cartera herculina, mientras que el porcentaje subía al 67% en Santiago. En conjunto, en vísperas de la I Guerra mundial, el 40% de la cartera coruñesa estaba invertida en valores de renta fija, fondos extranjeros, acciones de bancos y valores públicos locales. Por tanto, junto a aspectos tradicionales de la inversión de las cajas, como eran la deuda y las obligaciones de los ferrocarriles, aparecieron los fondos extranjeros, la renta variable, los valores municipales y las obligaciones emitidas por empresas locales o regionales.

La caja de Santiago fue más conservadora a la hora de invertir. Sus preferencias se orientaron, casi en exclusiva, hacia la deuda pública y los títulos ferroviarios. Por su parte, la caja herculina, una vez desaparecido el Crédito Gallego, adquirió acciones de sociedades bancarias de primera línea. La elección recayó en el Banco de España, el de Bilbao, el de Barcelona y el Banco de Galicia y Buenos Aires. Otra novedad fueron los valores municipales, que representaban el 6,8% de su cartera en 1913. Este porcentaje se invirtió en obligaciones del Ayuntamiento coruñés, emitidas con el fin de costear las numerosas obras públicas que exigía el desarrollo urbano de principios del siglo XX. Asimismo, también adquirió obligaciones de algunas empresas gallegas de reciente creación en la industria y los servicios públicos. La caja invirtió en menores cantidades en empresas locales como la Sociedad de Aguas de La Coruña, la Electra Industrial Coruñesa y la Primera Coruñesa. Después de la I Guerra Mundial, este tipo de valores cobrará cada vez mayor importancia. En definitiva, sin perder de vista el norte de la seguridad y la liquidez, la caja coruñesa, a diferencia de la compostelana, aumentó el grado de diversificación de su cartera. La entidad herculina manifestó, además, un mayor interés hacia la economía local y regional.

La filosofía de las cajas de ahorros decimonónicas era esencialmente benéfica, aunque en algunas entidades se vislumbraban ya otras políticas. Los montes de piedad recogían la vertiente más genuina de ese afán por mejorar la situación de las clases más necesitadas. Pero la actividad filantrópica de las cajas coruñesas se materializó también en diversos actos caritativos. Donativos a las familias de las víctimas de los naufragios, a las viudas de antiguos empleados o a los heridos de la guerra de Cuba caracterizaron algunas de estas obras. Actuaron también como intermediarias de la beneficiencia pública. Particulares y entidades públicas o privadas escogían a las cajas como vehículo de difusión de su altruismo. Las cajas recibían cada año pequeños donativos con el

objeto de desempeñar lotes de ropas pignorados en el monte que, normalmente, no excedían de cinco pesetas. También eran frecuentes los donativos para desempeñar efectos y herramientas de trabajo. Las cajas, en contrapartida, condonaban los intereses vencidos de los préstamos liberados. Con ello, se pretendía socorrer a los más pobres de entre los pobres.

La Ley de 1911, sobre construcción de viviendas económicas, brindó una nueva dimensión a la obra social desempeñada por las cajas. La ley ofrecía el auxilio del Estado para la construcción de viviendas populares. El Instituto de Reformas Sociales (IRS) fue el organismo público que tuteló la política de construcción de "casas baratas".[22] La caja coruñesa se acogió muy pronto a las ventajas ofrecidas por la legislación. De hecho, en 1912, en el seno del Consejo coruñés se presentó un esbozo de proyecto para la construcción de casas baratas destinadas a imponentes. La caja coruñesa adquirió un terreno de 8.000 metros cuadrados en el lugar de Nelle, donde comenzó la construcción de un grupo de nueve casas. Fueron las primeras de un total de 63, que habían de constituir el barrio, según el proyecto del arquitecto Leoncio Bescansa, quien ofreció sus servicios de forma gratuita. A finales de 1913, se consiguió, oficialmente, la calificación de "casa barata" para las construcciones proyectadas y dieron comienzo las obras.[23] La adjudicación de las viviendas no se produjo hasta 1918.



Las casas baratas del barrio de Nelle en el primer tercio del siglo XX. BCG.

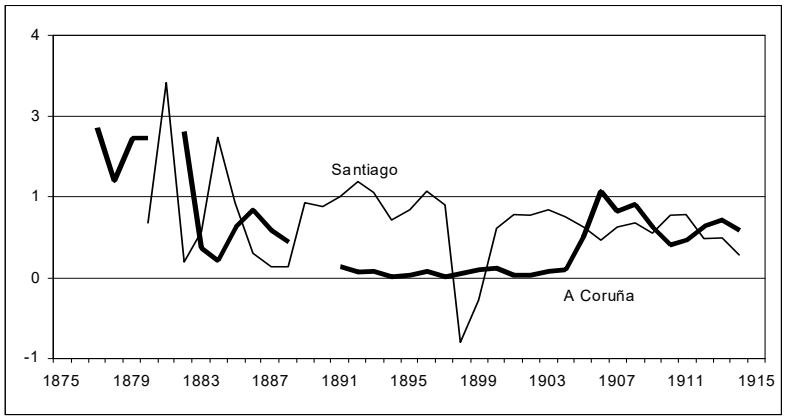
Desde entonces, la caja coruñesa inició una nueva andadura, implicándose en proyectos más a largo plazo y más costosos, a la vez que se distanciaba de los puntuales donativos decimonónicos. La construcción de viviendas, los desempeños gratuitos, las

[22] Muñoz Ortega (1997), pp. 62-63.
[23] Actas Coruña, 29-11-1912, 28-1-1913, 28-3-1913, 27-12-1913 y 8-8-1914.

cajas escolares, los premios anuales a favor de los imponentes, las ayudas a la Cocina Económica y la protección de las colonias escolares constituyeron otros tantos campos en los que se desenvolvió la política de beneficencia de la caja herculina. El crecimiento de este tipo de proyectos quedaba en relación directa con los resultados de las cajas.[24] El desarrollo de la caja y el consiguiente incremento de las ganancias impulsaban la obra social.

En una primera época los beneficios de ambas entidades fueron muy reducidos. Hacia 1885, las utilidades de la caja de Santiago empezaron a consolidarse y marcaron una fuerte diferencia con las de la caja de A Coruña. Esta última mantuvo, hasta principios del siglo XX, unos beneficios sólo testimoniales. En consecuencia, su dependencia estatutaria del Crédito condicionó esta perspectiva. Por su parte, la caja compostelana fue muy sensible a la crisis finisecular. Durante el bienio 1898-1899, la depreciación de su cartera de valores afectó, fuertemente, la estabilidad de sus beneficios. Tras su independencia, la coruñesa inició una etapa en la que sus beneficios convergieron con los compostelanos. A partir de 1911, los beneficios coruñeses crecieron a un fuerte ritmo, mientras que los compostelanos iniciaron una senda divergente hasta el estallido de la Gran Guerra.

Gráfico 3
Rentabilidad de las cajas de A Coruña y Santiago (%)



Rentabilidad: Porcentaje de los beneficios líquidos sobre el activo total.
Fuente: Memorias de las entidades. Actas Coruña.

Si prescindimos de los grandes altibajos que experimentaron ambas cajas en los comienzos de su vida operativa, observamos que la rentabilidad coruñesa estuvo por debajo de la compostelana desde la década de los noventa hasta 1906. En este periodo los rendimientos de la caja herculina, bajo el dominio del Crédito Gallego, fueron mínimos. Paralelamente, la compostelana se asentaba y experimentaba unos niveles de

[24] Memoria Coruña, 1909.

rentabilidad que superaron muchas veces el 1,25%. El establecimiento del monte de piedad coruñés, en 1889, no contribuyó a mejorar los rendimientos de la entidad, que ya disminuían desde años anteriores. Sin embargo, una vez iniciada su andadura en solitario, consiguió reorganizar sus resultados y lograr por fin alcanzar coeficientes cercanos al 1%. En esa nueva etapa, sus gastos se habían multiplicado, pero también sus ingresos. Los nuevos productos financieros y la diversificada cartera de valores colocaron a la entidad en una buena posición en el conjunto del ahorro gallego, poco antes de la Gran Guerra. Mientras tanto, Santiago permaneció anclada en unas estructuras más tradicionales que limitaron sus expectativas de desarrollo en periodos posteriores.

El estallido y desenlace de la I Guerra mundial (1914-1924)

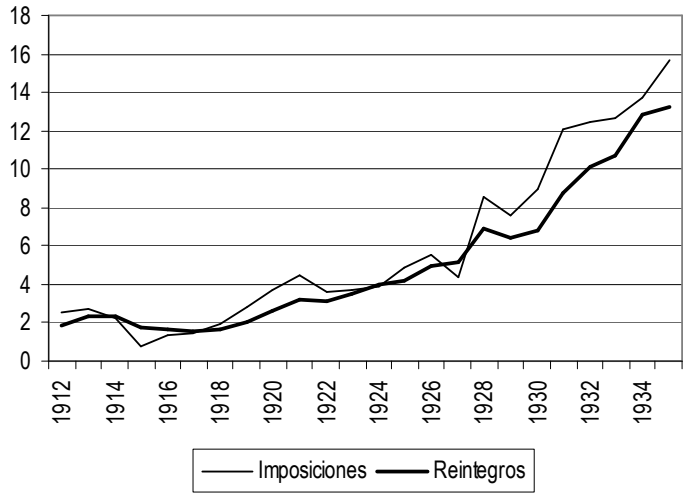
La I Guerra mundial tuvo importantes consecuencias económicas, políticas y sociales para España, a pesar de su neutralidad declarada. El impacto de la guerra en la economía española se produjo sobre todo a través del comercio exterior. La menor oferta de productos extranjeros y la mayor demanda extranjera de producción nacional favorecieron la acumulación de beneficios por parte de algunos sectores productivos. El enriquecimiento de una minoría contrastaba con el deterioro en las condiciones de vida de la mayor parte de la población dentro de una coyuntura inflacionista. El encarecimiento de las subsistencias provocó agitaciones sociales en el seno de una clase trabajadora con graves dificultades económicas. Mientras algunos empresarios, terratenientes o banqueros acumulaban riquezas, los salarios reales se desplomaban. Como consecuencia de este proceso, la desigualdad social creció a pasos de gigannte.

Al igual que ocurrió en otras regiones, los efectos del conflicto se extendieron por las ciudades gallegas en forma de pánico financiero. Aunque la conmoción fue general, las características sociales y económicas de cada ciudad provocaron que el alcance de la guerra se manifestara de forma diferente. La desconfianza del público llegó en un momento delicado para las cajas, ya que la mayor parte de la población se mostraba reacia a la custodia ajena de sus pequeños caudales. En términos generales, los cuatro años de guerra pusieron a prueba la resistencia y previsión de las cajas de ahorro.

La de A Coruña se vio obligada a tomar medidas extraordinarias para atender la demanda de efectivo por parte de un público que había perdido la confianza en el sistema financiero y en la institución en particular (gráfico 4). Con el fin de evitar una

retirada masiva de líquido que pusiera en peligro el futuro de la propia entidad, el consejo acordó limitar los reintegros. Al tiempo, estableció la obligación de todo imponente de comunicar su deseo de retirar cualquier cantidad de dinero de la entidad con una antelación de ocho días. Con estas medidas, encaminadas a establecer un prudente escalonamiento en los reintegros, el consejo pretendía evitar onerosas operaciones de cartera para obtener liquidez. Era evidente que si la caja perdía efectivo se habría visto obligada a vender títulos de la cartera de valores y a asumir notables pérdidas.

Gráfico 4
Imposiciones y reintegros en la caja de A Coruña
(millones de pesetas corrientes)



Fuente: Memorias Caja de A Coruña.

Una vez superados los primeros momentos de incertidumbre, la caja de A Coruña suspendió las medidas cautelares y comenzó a recuperar normalidad. Sus gestores decidieron redactar de inmediato nuevos estatutos y reglamentos internos para sustituir a los de 1906. La entidad trató de incluir medidas de talante modernizador, pero también de cautela en la nueva normativa, para evitar que pudiera repetirse una situación de crisis. Las principales novedades giraron en torno a preceptos que limitaban los movimientos de caja.[25] A pesar de la premura en la redacción y aprobación del nuevo reglamento por parte del consejo de administración, su autorización oficial no se produjo hasta diez años más tarde, en 1926. El retraso vino provocado por los trámites

[25] Actas A Coruña, 12-6-1916.

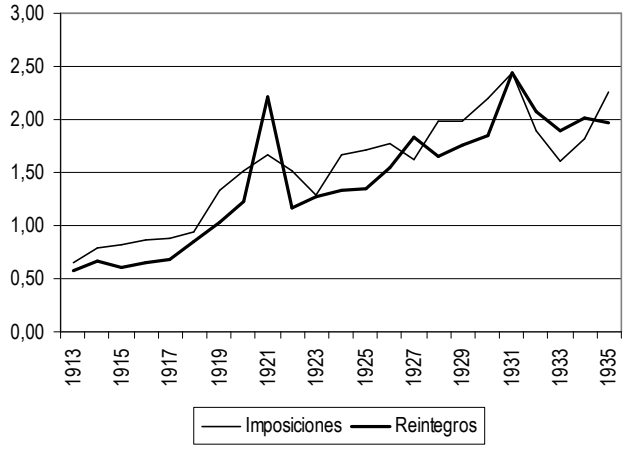
burocráticos en el Ministerio de Gobernación que impidieron su aceptación en un plazo más breve.[26]

La caja de Santiago se había convertido en la segunda entidad de ahorro más importante de Galicia durante el periodo. El establecimiento, muy ligado al devenir agrario de la comarca, contaba con un 80% de clientes de origen campesino en 1913. Una buena parte de la base económica de la ciudad de Santiago se debía a la actividad generada por agricultores y ganaderos de las aldeas cercanas que acudían a los mercados tradicionales de la ciudad, celebrados en jueves y domingo. El estallido de la guerra coincidió con una coyuntura caracterizada por la escasez de cosechas que, junto al encarecimiento de los productos agrícolas, menguó los escasos ahorros de los agricultores y deprimió el mercado local. Esa delicada situación, aunque dio lugar a un incremento de los préstamos en el monte de piedad, no provocó desequilibrios graves en la entidad.

De otro lado, la coyuntura bélica también ocasionó una disminución de los giros procedentes de América, con graves consecuencias en el pasivo de la caja de Santiago. No podemos olvidar que las remesas de emigrantes representaban un elevado porcentaje de los ingresos de la entidad, ya que la población campesina del entorno compostelano mantenía una escasa capacidad ahorradora. En cualquier caso, y a pesar de la adversa coyuntura, la caja de Santiago no vivió situaciones de pánico similares a las de la caja herculina, puesto que la retirada de depósitos no llegó a superar el saldo de las imposiciones (gráfico 5). El impacto de la I Guerra mundial no solo alteró el funcionamiento de las cajas más grandes sino también el de las más modestas. Así, la caja ferrolana, que sobrevivía bajo el patrocinio del Círculo Católico en condiciones precarias, vivió momentos de pánico similares a los de su referente coruñés. En 1917, el desequilibrio entre las operaciones del monte y las de la caja obligó a suspender por unos meses los préstamos, al no disponer de suficiente liquidez. La paralización de la actividad crediticia provocó una fuerte crisis en su lánguida existencia.

[26] Los estatutos y reglamento de la Caja de Ahorros-Monte de Piedad de La Coruña (1926) fueron presentados a la aprobación superior en 1º de mayo de 1925 y publicados por R. O. de 31 de julio del mismo año. El consejo acordó varias veces enviar una carta al ministerio para preguntar por las causas de tanta demora. Ejemplo de ello fue que, en 1920, el presidente José Asúnsolo informó al consejo de que «existe un reglamento aprobado por el Consejo de Gobierno en 12 de junio de 1916 que todavía no se halla en vigor a falta del trámite de aprobación del Ministerio de Gobernación. Se solicita que se presione para que se aceleren los trámites», Actas A Coruña, 23-8-1920.

Gráfico 5
Imposiciones y reintegros en la caja de Santiago
(millones de pesetas corrientes)



Fuente: Memorias Caja de Santiago.

En este contexto, los montes de piedad se convirtieron en la última esperanza de los más desfavorecidos. La premura en la retirada de efectivo en entidades como la de A Coruña reflejaba la desconfianza del público en la inestable coyuntura y las dificultades de subsistencia de las clases populares. La situación inflacionaria y la pérdida de poder adquisitivo derivaron en un aumento de los empeños en el monte de piedad de A Coruña a partir de 1914. Estos préstamos, por lo general de pequeña cuantía y a muy corto plazo, permitían afrontar las necesidades más inmediatas de la vida diaria. Los montes conservaron durante este periodo la dinámica de funcionamiento tradicional heredada del siglo XIX. Entre las garantías depositadas en sus almacenes destacaban las alhajas, las ropas y otros efectos personales.

Cuadro VI
Movimiento del Monte de Piedad de la C.A. y M.P. de La Coruña
(pesetas corrientes)

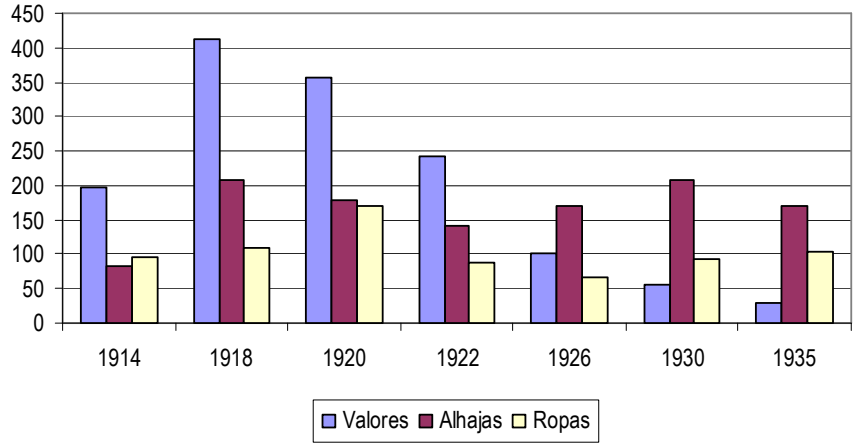
	Empeños			*Desempeños*			*Empeños pendientes*		
	Alhajas	*Ropas*	*Total*	*Alhajas*	*Ropas*	*Total*	*Alhajas*	*Ropas*	*Importe**
	Número	*Número*	*Importe*	*Número*	*Número*	*Importe*	*Número*	*Numero*	
1914-18	4.337	19.894	295.949	4.270	19.595	295.611	3.205	8.665	235.449
1920-24	6.422	28.308	627.249	6.294	27.788	599.131	3.740	10.677	346.770
1926-30	7.306	29.853	663.896	7.112	29.378	647.148	5.461	13.935	434.066
1931-35	7.937	28.323	751.284	7.567	27.788	705.183	6.876	16.620	544.897

Se refiere al capital prestado a 31 de diciembre en el monte de piedad.
Fuente: Memorias de la C.A. y M.P. de la Coruña.

El movimiento del monte de piedad refleja las dificultades de subsistencia de la población durante la coyuntura bélica. Los préstamos aumentaron y se disparó el número de empeños pendientes de recuperar al final de cada año. Al contrario que en A

Coruña, la dinámica del monte de piedad compostelano no sufrió grandes oscilaciones hasta 1918. Su clientela estaba formada en su mayor parte por agricultores que, al disponer probablemente de un mayor grado de autosubsistencia, contaban con más recursos para afrontar la carestía de la vida.

Gráfico 6
Número de empeños según el tipo de garantía en la caja de Santiago
(índice 1913=100)



Fuente: Memorias Caja de Santiago.

En el año final de la guerra, una virulenta epidemia gripal impactó sobre una población al límite de sus fuerzas. La gripe de 1918 hizo estragos en todas las ciudades gallegas y obligó a tomar medidas extraordinarias a las entidades de carácter benéfico. Las cajas cumplieron con su labor social y auxiliaron en la medida de sus posibilidades a una población desesperada. La acumulación de ropas en los abarrotados almacenes del monte ferrolano obligó a alquilar nuevos locales. Mientras tanto, la caja de Santiago organizaba un reparto de socorros en especie para las familias afectadas por la epidemia. Su brutalidad trajo como consecuencia un incremento de los empeños, sobre todo los de alhajas, que llegaron a duplicarse en ese año (gráfico 6). En definitiva, ante situaciones críticas, las cajas desarrollaban una labor social reconocida por las gentes más necesitadas de la época. Los montes de piedad se convirtieron así en la única salida para evitar la tradicional y dañina usura.

La coyuntura bélica no sólo afectó al pasivo de las cajas sino que también incidió sobre sus inversiones. Las cajas gallegas habían invertido la mayor parte de sus activos patrimoniales en las carteras de valores y préstamos. En estos años, la política de activo de las instituciones persiguió un rendimiento estable y seguro, lejos de especulaciones y sobresaltos. La estrategia parecía adecuada en una época donde las entidades de ahorro trabajaron duro para mantener la confianza de sus depositantes. Las

cajas encontraron un refugio inversor en los valores públicos, cuyo rendimiento permitía cubrir la remuneración del pasivo. Sin embargo, la sustitución de títulos en la cartera fue un proceso lento. Las entidades trataron de minimizar pérdidas en una coyuntura en la que las bolsas europeas se derrumbaban y las cotizaciones caían por los suelos. Por esta razón, solo enajenaron títulos si el precio de cotización cubría los costes, salvo en casos de fuerza mayor.[27]

Cuadro VII
Inversión de explotación de las cajas respecto a los activos totales en la coyuntura bélica

A Coruña	*% inversión en valores*	*% inversión crediticia*	*Coeficiente de inversión (%)*
1913	71,5	19,2	90,7
1915	65,0	19,6	84,7
1918	68,4	19,9	88,3
1920	65,7	17,4	83,1
Santiago			
1913	75,8	17,7	93,4
1915	74,9	18,3	93,2
1918	78,4	15,4	93,8
1920	83,7	10,7	94,5

AT: Activo Patrimonial, sin cuentas de orden. En los Apéndices en pesetas corrientes. Fuente: Balances entidades.

Las carteras de valores de las cajas coruñesas mantenían rasgos comunes, aunque cada institución conservaba sus propias peculiaridades. En el caso de la entidad herculina, la mitad de la cartera se componía de valores del Estado nacionales. Tan solo una cuarta parte de las inversiones guardaba relación con la industria e incluía un pequeño paquete de acciones bancarias. El resto se repartía entre deuda pública extranjera, sobre todo de países latinoamericanos, y obligaciones municipales. La entidad invertía con frecuencia en las bolsas extranjeras gracias a las estrechas relaciones que mantenía con algunos banqueros de la plaza -Banco Hispano Americano, Credit Lyonnais y Sobrinos de José Pastor-, que ejercían de intermediarios.

Por otro lado, la caja coruñesa mantenía una pequeña cartera de inversión industrial con títulos de empresas estatales -Ferrocarriles del Norte de España, Ferrocarriles Madrid-Zaragoza-Alicante, Azucarera Española y Compañía Trasatlántica- o locales, como La Primera Coruñesa, Aguas de Coruña y Electra Industrial Coruñesa. Dentro de las últimas, llama la atención que el gerente de la Compañía de Aguas de La Coruña o el representante de la Compañía Trasatlántica

[27] Actas A Coruña, 18-4-1917.

Española en la ciudad ejercían como consejeros de la caja de ahorros en estos años. No cabe duda de que esta interconexión permitía disponer de una información de primera mano acerca del estado de las empresas en las que la entidad invertía. Con esta estrategia la caja conseguía minimizar el riesgo asumido.

La orientación inversora de la cartera de valores de Santiago se concentró hasta los primeros años veinte en títulos de deuda pública nacional que absorbían alrededor de tres cuartas partes del total. El cuarto restante se repartía entre los valores ferroviarios y una única empresa industrial, la Unión Resinera Española. Por otra parte, los valores extranjeros ocupaban una posición muy secundaria. En conjunto, la política inversora de las cajas gallegas buscó seguridad y liquidez en un periodo de inestabilidad financiera en el ámbito internacional. Los fondos públicos se convirtieron en los títulos que mejor cumplían esas características: un Estado sólido y políticamente estable servía como aval de las emisiones y, en caso de necesitar liquidez, resultaba sencillo vender los títulos en el mercado.

Por otro lado, la actividad crediticia de las cajas en este periodo siguió las pautas tradicionales. En la caja de A Coruña, los créditos prendarios e hipotecarios representaban alrededor del 20% del activo. Ahora bien, a diferencia de los préstamos sobre ropas o alhajas que perseguían un fin benéfico, los hipotecarios se consideraron como una verdadera inversión, equiparable a la compra de valores.

Cuadro VIII
Rentabilidad de las cajas en el ciclo bélico
(pesetas corrientes)

	A Coruña			*Santiago*	
	Beneficio	*Rentabilidad %*		*Beneficio*	*Rentabilidad %*
1914	54.517	0,73		10.271	0,34
1916	57.055	0,87		9.891	0,28
1918	36.644	0,52		10.469	0,25
1920	73.541	0,78		11.776	0,23
1922	124.314	1,04		14.155	0,28

Rentabilidad: Porcentaje de beneficios líquidos sobre el activo total.
Fuente: Balances entidades.

En términos generales, las cajas lograron salvar el difícil escenario con éxito. La evolución contenida de los beneficios durante el periodo respondía a un contexto social y económico que limitó sus dos principales fuentes de ingresos. En primer lugar, la leve caída de los recursos ajenos, motivada por la reducción de la capacidad de ahorro de los ciudadanos, las obligó a restringir las inversiones crediticias y, por ello, a reducir sus ingresos. En segundo lugar, la caída de las cotizaciones de los títulos afectó al

rendimiento de su cartera de valores. La coyuntura bélica amplió las distancias entre las dos cajas coruñesas. En particular, el volumen de negocios de la caja de Santiago se mantuvo en niveles muy modestos y sus beneficios no alcanzaron ni la cuarta parte de los de su homóloga herculina. En consecuencia, la rentabilidad de las dos entidades resultó muy dispar (cuadro VIII).

Hasta los primeros años veinte, los beneficios de las dos entidades se destinaron casi exclusivamente a robustecer el capital. Sus gestores pensaban que un sólido fondo de reserva salvaguardaba a los imponentes de posibles contingencias. La experiencia acumulada en estos años apuntaló una estrategia iniciada en el periodo prebélico. A pesar del fortalecimiento de los recursos propios, el coeficiente de endeudamiento de ambas cajas era muy elevado, alrededor de un 80%, debido al mayor crecimiento de los recursos ajenos respecto al resto de las partidas del balance (cuadro IX). Parece claro que en estos años, los depósitos a la vista constituían el eje de actividad que alimentaba su política inversora y sostenía su política social a través del monte de piedad. Los beneficios de las entidades dependían básicamente de su habilidad para manejar los recursos ajenos.

Cuadro IX
Fortaleza de los recursos propios y coeficiente de endeudamiento
(pesetas corrientes)

A Coruña	*Recursos propios*	*Recursos ajenos*	*Coeficiente Endeudamiento %*
1914	350.423	5.940.893	79,4
1916	457.608	5.826.333	88,7
1918	550.966	6.320.838	90,4
1920	678.038	8.718.602	92,2
1922	890.738	10.392.488	87,2
Santiago			
1914	416.270	2.569.788	85,9
1916	434.215	3.158.401	87,9
1918	451.278	3.640.569	88,6
1920	474.262	4.475.095	85,5
1922	500.222	4.526.218	89,2

Coeficiente de endeudamiento = Recursos ajenos/Activo patrimonial.
Fuente: Balances de las entidades.

Protagonismo coruñés en el nuevo mapa financiero gallego (1925-1935)

A mediados de los años veinte, la confluencia de varios acontecimientos provocó variaciones en el equilibrio de fuerzas internas del mercado financiero gallego. Estas

transformaciones partieron de la quiebra del Banco de Vigo en 1925.[28] Su cierre se enmarcaba dentro de la crisis bancaria que estalló en España en los primeros años de la Dictadura, entre 1924 y 1926. En ese intervalo, seis entidades bancarias de considerable importancia se liquidaron y otras muchas estuvieron a punto de suspender pagos.[29] El origen del desastre residía en la manifiesta insolvencia de las instituciones quebradas. La crisis posbélica había deteriorado mucho la calidad de sus inversiones crediticias y de cartera, provocando un incremento de la morosidad y grandes pérdidas de capital.

El hundimiento de la entidad viguesa generó múltiples consecuencias: primero para la ciudad, que se quedó sin la principal entidad financiera local y después para la caja de Vigo, que se hizo cargo de su liquidación.[30] A partir de ese momento, la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Vigo inició un proceso de expansión, tras absorber buena parte del mercado minorista que había quedado libre en la ciudad. Al tiempo renovó sus estatutos que introdujeron nuevos aires en la institución.

En conjunto, la desaparición del Banco de Vigo provocó el desplazamiento del protagonismo bancario regional a la ciudad de A Coruña, ya que a su costa se expandieron otros establecimientos coruñeses. La entidad que mejor aprovechó esa oportunidad fue el Banco Pastor (1925), que se constituía en sociedad anónima a la vez que el Banco de Vigo cerraba sus puertas.[31] Tras estos acontecimientos, la ciudad herculina se convirtió en la capital financiera de Galicia.

Por lo que se refiere a las cajas de ahorros, la reciente transformación de la caja de Vigo y la buena trayectoria desplegada en los últimos años por la caja coruñesa abrieron un abismo entre estas instituciones y el resto de cajas de la región. En el ecuador de los años veinte, se produjo la consolidación de las dos cajas del eje atlántico gallego, que se convirtieron en las grandes canalizadoras del ahorro familiar en Galicia. La caja de Santiago perdió definitivamente la estela de las otras dos entidades, condicionada por una gestión conservadora y una economía local sujeta a los ciclos agrarios.

---

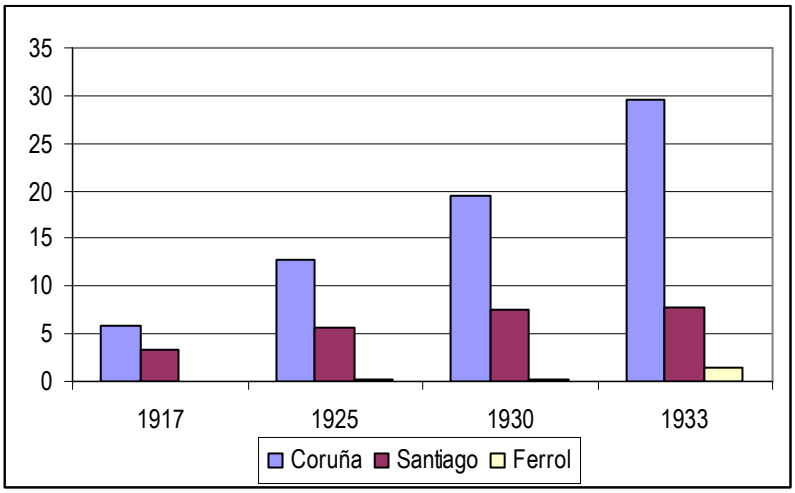
[28] El cierre del Banco de Vigo se produjo en un clima de gran confusión. En Vigo se afirmaba que las dificultades de la entidad eran transitorias y se acusaba a parte de la prensa coruñesa de fomentar el pánico financiero. Al margen de que otros competidores pudieran haber acelerado su caída, la entidad tenía serias irregularidades financieras, tal y como prueba el hecho de que algunos de sus gestores fueran procesados posteriormente. Arroyo (1999).

[29] Martín Aceña (1984), pp. 81-84. Las entidades financieras quebradas fueron: en 1924, Banco de Castilla y Banco Matritense; en 1925, Crédito de la Unión Minera; Banco de Vigo, Sociedad de Seguros y Crédito de La Agrícola, Banco Agrícola y Comercial, Banco Vasco y, en 1926, Banco de Sabadell.

[30] Bases y Reglamento del Convenio Judicial para la liquidación del Banco de Vigo (1925).

[31] Véase el capítulo correspondiente al grupo Pastor en este mismo libro.

Gráfico 7
Imposiciones en las tres principales cajas coruñesas
(millones de pesetas corrientes)



Fuente: Memorias de las entidades.

Junto a estas tres entidades maduras y con una larga trayectoria a sus espaldas, otras tres cajas vieron la luz dentro del ámbito gallego: La Caja Provincial de Pontevedra (1929), la Caja General de Ahorros de Ferrol (1930) y la Caja de la Diputación de Orense (1933). En paralelo, la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Lugo, que había mostrado un modesto desarrollo desde su fundación a finales del siglo XIX, conseguía sobrevivir a duras penas. La entidad lucense funcionó en el periodo de entreguerras igual que las viejas instituciones del siglo XIX. Despachaba sólo los domingos, mantenía limitados los movimientos de caja y sólo ofrecía formas de ahorro tradicional.[32]



Sucursal de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña en Arzúa.
Memorias de la Caja de A Coruña, 1947.

[32] ABE BP, c. 104. Carta del director de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Lugo al Director General de Comercio, Industria y Seguros, abril de 1927.

La caja de Ferrol vivió en estos años una transformación espectacular. La entidad, que ya existía como una Sección del Círculo Católico desde principios del siglo XX, se convirtió en la década de los treinta en una caja independiente. Esta emancipación se produjo en virtud del Real Decreto Ley de 21 de noviembre de 1929 y el Estatuto Especial para las Cajas Generales de Ahorro Popular. La nueva normativa exigía que las cajas estuvieran desligadas de toda relación de dependencia con cualquier otra entidad, aunque ésta fuera de carácter benéfico.[33]

Desde 1925, el Círculo Católico de Obreros de Ferrol había llevado una vida lánguida. Mientras las actividades de las secciones de la caja y el monte iban absorbiendo un protagonismo cada vez mayor, el resto de la institución se limitaba a sobrevivir sin demasiada trascendencia. El estancamiento de la caja del círculo ferrolano era incomprensible para los contemporáneos, quienes buscaron una explicación en la excesiva dependencia que aquélla tenía de la entidad benéfica que la había fundado:

> «Era evidente que una de las cajas federadas situada en el entusiasta y progresivo pueblo de El Ferrol no respondía con su importancia a cuanto era dable esperar de una zona de positiva pujanza industrial, contorneada por una red de pueblos de acusado desarrollo agrícola [...] Una de las posibles razones de su estancamiento podría estar en la limitación que para la utilización de la caja establecían los socios del Círculo Católico».[34]

Tras su independencia, la entidad pudo volar sin cortapisas (cuadro X). Los años treinta fueron testigos del nacimiento y desarrollo del nuevo espíritu de la caja ferrolana, muy alejada todavía del nivel de actividad de las cajas más importantes de la región.

Cuadro X
Progresión de la caja de Ferrol
(pesetas corrientes)

	Inversiones crediticias	*Inversiones cartera*	*AT*	*Imposiciones*
1917	69.497,80	10.123,00	84.973,37	63.055,61
1925	237.091,35	65.042,35	331.806,40	181.886,22
1930	334.824,05	156.595,82	546.269,51	301.303,85
1935	1.523.571,35	217.756,00	3.105.578,65	2.760.049,72

Fuente: Balances de la entidad.

En estos años se creó también la Caja Provincial de Pontevedra, gracias a la iniciativa de la diputación. En realidad, en la ciudad ya existía una caja de ahorros y monte de piedad fundada en 1880 que no había tenido demasiado éxito. A principios del siglo XX, la entidad languidecía y, en 1910, dio paso a una nueva caja patrocinada por el ayuntamiento. Después de la reforma estatutaria de 1925 y hasta la Guerra civil, su

[33] Memorias Ferrol, 1930.
[34] Revista *Previsión*, editada por la Federación de Cajas Gallegas, 1930.

desorganización aumentó y hubo que liquidarla.[35] La situación de la antigua caja animó a fundar una nueva entidad que abrió sus puertas en enero de 1929.



Alegoría del ahorro de la caja herculina en la década de 1920. ACG.

Un año después de la creación de la caja pontevedresa, se discutía en la asamblea de la Federación de Cajas Gallegas celebrada en Santiago la necesidad de abrir una caja de ahorros en Ourense. En la ciudad había existido una caja perteneciente al Círculo Católico de Obreros pero había cerrado sus puertas, igual que su homóloga ferrolana, tras el cambio legislativo de 1929. Preocupados por la ausencia de una institución que divulgara las virtudes del ahorro en aquella capital, se desplazaron allí representantes de la federación gallega para reunirse con las principales autoridades: el obispo, el gobernador civil, el presidente de la diputación y el alcalde.[36] Juntos acordaron la fundación de una nueva entidad bajo el patrocinio de la diputación y con la ayuda financiera de la Federación Gallega de Cajas de Ahorros.[37] Las tres cajas del sur desarrollarán una larga vida como entidades independientes hasta que, a finales del siglo XX, se produzca la fusión que dará lugar a una nueva entidad, Caixa Nova.

En definitiva, a lo largo del periodo de entreguerras, quedaron configuradas las principales entidades autóctonas que protagonizarán el mercado financiero gallego en las décadas siguientes. Junto a ellas, tal y como hemos visto, comenzaron a implantarse redes de sucursales de la banca extrarregional y extranjera. Los resultados globales del conjunto de las cajas fueron positivos, a pesar de la mayor competencia de las secciones

[35] ABE BP, c. 83.
[36] Revista *Previsión*, editada por la Federación de Cajas Gallegas, 1930.
[37] Actas A Coruña, 20-3-1933.

de ahorro de un sistema bancario en expansión. La aparición del Banco Pastor, que desde su creación se convirtió en la entidad bancaria más importante de Galicia, originó un desarrollo notable del sector bancario autóctono.

Durante estos años de inestabilidad financiera internacional y caída del ahorro procedente de la emigración, la lucha por la captación del pasivo aumentó. Dentro de este contexto competitivo aparecieron nuevos productos financieros. Las tradicionales imposiciones con un papel similar a la hucha doméstica dieron paso a nuevas modalidades de ahorro más rentables (cuadro XI). En paralelo, las cajas dejaron de ser solo un refugio para los capitales de las clases populares y se convirtieron en intermediarias financieras, dispuestas a remunerar los ahorros de sus clientes. Para conseguir este objetivo, las entidades gallegas comenzaron a ofrecer una nueva variedad de ahorro, las imposiciones a plazo fijo.[38] Este nuevo producto financiero obligaba a las cajas a asumir un incremento en los costes derivados de la remuneración del pasivo.

Cuadro XI
Estructura del ahorro en las cajas coruñesas
(estructura en porcentaje e importe total en pesetas corrientes)

	A Coruña			*Santiago*			*Ferrol*		
	Importe	*A la vista*	*A plazo*	*Importe*	*A la vista*	*A plazo*	*Importe*	*A la vista*	*A plazo*
1925	12.737.406	100	-	5.662.848	100	-	165.023	100	-
1928	15.099.937	67,5	32,5	6.535.972	100	-	139.305	100	-
1931	23.508.120	49,8	50,2	7.732.316	100	-	543.340	94,5	5,5
1933	29.565.389	43,7	56,2	7.720.995	100	-	1.503.296	51,5	48,6
1935	35.034.654	42,3	57,7	8.256.788	100	-	2.760.050	61,8	38,2

En A Coruña el ahorro a plazo se introdujo en 1927, en Ferrol en 1931. Fuente: Balances entidades.

En la entidad coruñesa, precursora de la nueva modalidad de ahorro, las primeras imposiciones a plazo quedaron establecidas a seis y doce meses y estaban remuneradas al 3,5 y 4% respectivamente, entre 0,5 y 1 punto por encima de las tradicionales imposiciones a la vista. Su acogida en la plaza herculina fue muy positiva y pronto comenzaron a ganar importancia en detrimento del ahorro a la vista. En 1935, una Orden ministerial obligó a reducir en medio punto los tipos de interés aplicados a ambos tipos de imposiciones lo que dio un nuevo impulso al ahorro a plazo.

La caja de A Coruña obtuvo excelentes resultados con la política difusora del ahorro y la previsión. La captación de nuevos clientes en la segunda mitad de los años veinte provocó que se triplicaran los saldos impositores hasta la Guerra civil. Su

[38] Actas A Coruña, 6-10-1927.

capacidad de innovación contribuyó a este éxito.[39] La buena coyuntura sólo se vio empañada por algún pequeño desequilibrio entre las imposiciones y devoluciones en la segunda mitad de los años veinte. La necesidad de liquidez obligó a la caja a pedir una ampliación en la cuenta de crédito abierta en el Banco de España, para poder ejecutar su creciente volumen de negocio.



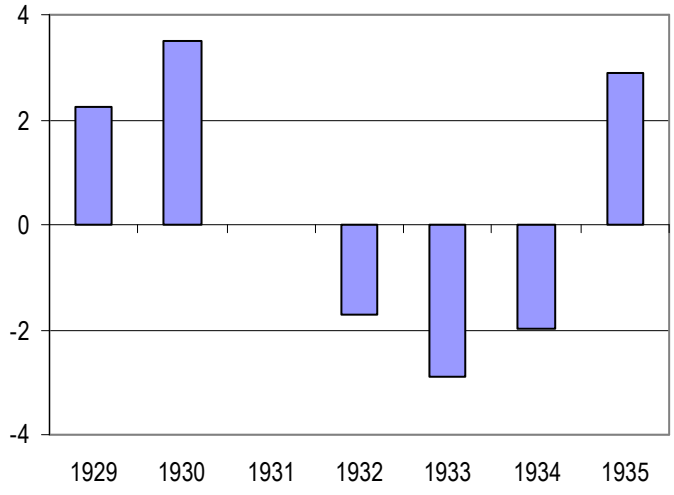
Edificio social de la Caja de Santiago en Santiago de Compostela. ACG.

Estas situaciones esporádicas no respondían a un empeoramiento de la economía local. Estaban ocasionadas por el creciente deseo de los impositores de invertir sus ahorros en deuda amortizable del Estado, con el fin de obtener una mayor rentabilidad. La entidad, lejos de alarmarse por la situación, asumió que una de las facetas intrínsecas a las cajas consistía en ayudar a constituir pequeños capitales para futuras inversiones de mayor utilidad. Para lograr este objetivo, la institución acordó poner en práctica las operaciones de compra de valores públicos por cuenta de los impositores.[40] Por primera vez en su historia, la caja coruñesa reconocía explícitamente su papel de intermediaria en la consolidación de los capitales de las economías domésticas.

Por otro lado, el impacto de la crisis financiera internacional de 1929 no tuvo repercusiones sobre la actividad diaria de la caja coruñesa que experimentó un notable incremento de los recursos con el establecimiento de la Segunda República en 1931. Durante el periodo republicano las alzas salariales y la contención de precios favorecieron una mejora en la capacidad de ahorro de las familias coruñesas.

[39] Memorias A Coruña, 1928.
[40] Actas A Coruña, 13-11-1926.

Gráfico 8
Diferencia entre imposiciones y reintegros anuales en la Caja de Santiago
(cientos de miles de pesetas corrientes)



Fuente: Memorias de la entidad.

En estos años la caja de Santiago vivió una evolución más irregular y modesta, caracterizada por fuertes oscilaciones en los movimientos de caja (gráfico 8). En particular, la caja de Santiago vivió una preocupante caída de las imposiciones a principios de los años treinta. Las "dos grandes industrias" de la región, es decir, la ganadería y la emigración, se encontraban en crisis. La gran dependencia establecida en torno a las dos fuentes de ingresos provocó una limitación de los recursos monetarios y una menor capacidad de ahorro. Sin embargo, no se trató de una situación de pánico financiero porque no hubo una retirada masiva de fondos. Todo lo contrario, las operaciones de reintegro siguieron su dinámica habitual pero las imposiciones se desplomaron. Los países latinoamericanos estaban pasando por una difícil situación económica que causaba una notable disminución en los envíos de numerario por parte de los emigrados. El movimiento de pasajeros entre las dos orillas del Atlántico también se resintió y la paralización del tráfico marítimo provocó la eliminación de varias líneas de vapores en Galicia.[41]

En la segunda mitad de los años treinta los principales países latinoamericanos receptores de emigrantes (México, Brasil y Argentina) experimentaron una rápida recuperación económica, cuando todavía el panorama mundial era bastante sombrío.[42] El cambio de tendencia allende el mar permitió recuperar la tranquilidad en la entidad compostelana. La situación ponía en evidencia la débil capacidad de ahorro local y la

[41] Carmona (2001).
[42] Halperin Donghi (1990).

dependencia de la institución de las transferencias exteriores. A finales de la década la caja de Santiago se había alejado todavía más de su homóloga herculina (cuadro XII).

Cuadro XII
Saldos medios por libreta de caja de santiago y A Coruña (pesetas corrientes)

	A Coruña		*Santiago*	
	Libretas	*Capital*	*Libretas*	*Capital*
1913-18	8.295	6.240.202,75	4.218	2.999.907,87
1919-24	11.347	10.086.674,96	4.750	4.479.783,35
1925-29	16.610	14.260.992,85	5.666	6.246.404,42
1930-35	27.362	27.641.380,28	6.867	7.792.743,22

Fuente: Memorias de las entidades.

La crisis de los treinta reforzó los tradicionales niveles de prudencia adoptados por los gestores de la caja compostelana que decidieron posponer la oferta de nuevos productos financieros. Así, por ejemplo, la entidad no introdujo las imposiciones a plazo hasta los años cuarenta. Los viejos estatutos de 1899 continuaban vigentes y su gestión interna había experimentado pocas variaciones durante las últimas décadas.[43] Sin embargo, los gestores no eran los únicos responsables de la falta de dinamismo y modernidad de la entidad. Sus decisiones vinieron condicionadas por las circunstancias económicas y sociales. Las estadísticas de ahorro de la época revelan que los centros urbanos donde existía una mayor proporción de asalariados poseían una mayor capacidad y espíritu de previsión que las comarcas agrícolas. Entre otras razones, en las ciudades «los obreros industriales y los comerciantes estaban al lado de las instituciones de ahorro y a ellos podían llegar con mayor éxito los beneficios del mismo, cuanto más si sus ingresos eran estables».[44]

A raíz de este argumento, podemos concluir que las posibilidades de crecimiento de las dos cajas coruñesas discurrieron paralelas al grado de dinamismo económico de cada ciudad. La diversidad de las actividades mercantiles y la mayor vitalidad demográfica de A Coruña ofrecieron a la caja local más oportunidades para expandir su negocio. No podemos olvidar que el número de habitantes de la ciudad herculina, la más poblada de Galicia en aquel periodo, triplicó al de Santiago durante el primer tercio del siglo XX. En este periodo, A Coruña se consolidaba como una ciudad de servicios donde los intercambios económicos crecían al calor de un puerto que fomentaba la fundación de establecimientos mercantiles. Santiago, por el contrario, se mantenía como

[43] Memorias Santiago, 1930.
[44] *La Voz de Galicia*, 4-7-1925.

una población de carácter rural, dependiente de la coyuntura agraria y con una capacidad de ahorro inferior. Además, la dispersión de la población en el área compostelana dificultaba la captación de nuevos clientes y la difusión de la cultura del ahorro.

Por su parte, la caja ferrolana, recién emancipada del Círculo Católico, comenzó los años treinta con una vitalidad extraordinaria. Impulsada por la notable expansión demográfica de la ciudad departamental, logró quintuplicar el saldo de imposiciones entre 1931-35. Aunque su importe se encontraba todavía muy alejado del resto de cajas coruñesas, la entidad ferrolana se convirtió en la caja con mayor proyección durante el periodo. Para captar la atención del público de la ciudad y aumentar el número de impositores, la caja mantuvo en los años treinta una remuneración del pasivo un punto superior al del resto de entidades de la región.[45]

Los gestores de la entidad tomaban como referencia en numerosas ocasiones a la caja coruñesa y tras su estela introdujeron la modalidad de ahorro a plazo en 1931. La cercanía geográfica de ambas entidades y los deseos de expansión de la caja herculina dieron lugar a un primer intento de fusión en ese mismo año que no llegó a cuajar. La caja de A Coruña, la más interesada en el proyecto, ofreció todo el apoyo económico para realizar la operación. La institución ferrolana, decidida a mantener su independencia, no prestó mucha atención a las condiciones ofrecidas por los representantes de la caja coruñesa.[46]



Asamblea de la federación de cajas de ahorro gallegas en Santiago de Compostela. Revista Previsión, 1-2º trimestre de 1930.

[45]Memorias Ferrol, 1932.
[46] Actas Ferrol, 21-12-1931.

No era la primera vez que el destino de ambas cajas se cruzaba. La institución coruñesa ya había intentado instalar una sucursal en Ferrol en 1929, cuando la caja dependía todavía del Círculo Católico. Su interés por establecer una oficina en la ciudad departamental venía justificada porque "la entidad existente cubría con excesiva precariedad las necesidades de los ferrolanos".[47] Ante el temor de que la caja de A Coruña invadiera su ámbito de actuación y dejase sin efecto su labor, la caja de Ferrol solicitó un plazo para mejorar sus instalaciones y servicios.[48] Finalmente, la entidad ferrolana cumplió y la agencia no se llegó a instalar.

La caja de A Coruña se encontraba en plena expansión territorial, una estrategia innovadora dentro de las cajas gallegas, ya que el resto de entidades no abrió sucursales hasta después de la Guerra civil.[49] Los gestores de la caja coruñesa proyectaron la instalación de oficinas en todos los partidos judiciales de las dos provincias del norte de Galicia, lo que dibujaba las futuras intenciones de la caja.[50] Pero al final, el ambicioso objetivo se cumplió solo en parte, porque el número de oficinas abierto resultó menor al proyectado -Betanzos (1918), Ortigueira, Melide y Carballo (1928), Cee y As Pontes (1929), Noia (1931) y Arzúa (1932)-, sin alcanzar a la provincia Lugo. El resultado de la expansión no resultó igual de exitoso en todas las localidades, ya que había notables diferencias entre las distintas oficinas (cuadro XIII).

Cuadro XIII
Imposiciones en las sucursales de la caja de a Coruña (1932) (pesetas corrientes)

Sucursal	*Importe*	*Población (1930)*
Betanzos	1.000.000	8.910
Cee	274.000	5.151
As Pontes	271.000	5.026
Ortigueira	222.000	20.614
Melide	21.000	8.650
Carballo	16.000	15.127

Fuente: Actas Coruña, 27-7-1932. Datos de población de López Taboada (1996). Se refiere a la población de cada municipio.

[47] Actas A Coruña, 30-11-1929.
[48] Actas A Coruña, 19-12-1929.
[49] La caja de Ferrol intentó establecer en Pontedeume una sucursal en 1931. El proyecto se llevó a cabo pero resultó un fracaso. Un año más tarde, en 1932, la sucursal estaba en proceso de liquidación. Por su parte, la caja de Vigo había llegado a contemplar la posibilidad de abrir una red de oficinas en la década de los veinte pero finalmente demoró su decisión hasta los años cuarenta.
[50] Actas A Coruña, 30-11-1929. La formación de un eje entre las entidades de las dos provincias septentrionales no se culminó hasta los años cuarenta con la fusión de las cajas de A Coruña y Lugo.

Los cambios experimentados en el pasivo de las entidades durante los años treinta tuvieron su reflejo en las políticas inversoras. Todas las entidades mantuvieron unos elevados coeficientes de inversión en este periodo, cercanos al 90% del activo patrimonial (cuadro XIV). Las cajas de A Coruña y Santiago presentaban un mayor peso de la inversión en cartera respecto a la crediticia. Si bien, ese desequilibrio resultaba todavía mayor en el caso de la última. A partir de 1933, la cartera de créditos de la caja de Santiago perdió importancia debido a la fuerte caída de los préstamos prendarios.

Cuadro XIV
Inversión de explotación de las cajas respecto a los activos totales
(pesetas corrientes)

A Coruña	*Activo total*	*% inversión en valores*	*% inversión crediticia*	*% coeficiente de inversión*
1925	12.737.406	63,0	29,9	92,9
1929	16.804.726	64,0	28,7	92,7
1932	26.707.979	65,7	22,3	88,0
1935	35.034.654	70,3	21,0	91,2
Santiago				
1925	5.662.848	85,3	9,4	94,7
1929	6.956.647	85,7	14,0	99,7
1932	7.784.882	74,9	12,6	87,5
1935	8.256.789	88,4	4,7	93,1
Ferrol				
1925	331.806	19,6	71,5	91,1
1929	404.057	33,8	55,2	89,0
1932	1.313.775	12,0	69,3	81,3
1935	3.105.579	7,0	49,1	56,1

Fuente: Balances de las entidades. Los cortes cronológicos están condicionados por la disponibilidad de balances.

La caja de Lugo seguía manteniendo también ese esquema tradicional. En 1925, el 77% de sus recursos estaba invertido en la compra de valores y un 13% pertenecía a la cartera crediticia. Hay que tener en cuenta que esta entidad sólo ofrecía préstamos prendarios a través del monte de piedad. El caso de Ferrol resultaba muy peculiar, ya que el peso de las carteras se encontraba invertido. La entidad departamental destinaba la mayor parte de sus activos a la concesión de créditos y el resto lo mantenía líquido en cuentas corrientes bancarias de la localidad. Tan solo una pequeña parte de sus recursos iban destinados a la compra de títulos de deuda pública.

Por otro parte, durante la década anterior a la Guerra civil, las cajas de A Coruña y Santiago mantuvieron una estructura interna de la cartera de valores similar, compuesta por valores del Estado y avalados (80%) y valores industriales (15%). Estos

últimos comenzaron a perder importancia, especialmente en Santiago, a principios de los años treinta, cuando los efectos de la Gran Depresión se dejaron notar en Galicia. El porcentaje restante se repartía entre obligaciones municipales y deuda pública extranjera que casi desapareció a mediados de los años treinta, siguiendo las indicaciones del estatuto del ahorro. Los títulos de deuda pública nacional absorbieron el desplazamiento de la inversión.

Cuadro XV
Estructura de la cartera de valores de las cajas de A Coruña y Santiago
(pesetas corrientes)

A Coruña	*1925*	*1929*	*1932*	*1935*
Valores del Estado y avalados	63,6	74,1	83,9	88,2
Valores industriales	17,3	14,0	13,1	9,3
Valores municipales	5,5	3,4	3,0	2,5
Valores extranjeros	13,6	8,5	-	-
	8.894.995	12.123.586	19.984.011	28.248.402
Santiago				
Valores del Estado y avalados	79,6	82,1	85,2	86,7
Valores industriales	17,2	15,8	12,7	11,8
Valores municipales	2,3	2,0	2,1	1,5
Valores extranjeros	0,9	0,1	-	-
	5.262.553	6.386.387	6.602.967	7.209.970

Fuente: Balances de las entidades. La cartera de A Coruña está valorada a precios de cotización a 31 de diciembre la de Santiago también excepto para 1925.

Sin embargo, la estructura de la cartera escondía un comportamiento muy dispar en la política inversora de las entidades. De un lado, el aumento de los recursos ajenos de la caja de A Coruña le permitió realizar importantes compras de títulos. De otro, en Santiago, la caída de las imposiciones limitó la capacidad inversora de la caja por lo que su cartera apenas experimentó modificaciones entre 1929-1934. Sólo en vísperas de la Guerra civil, cuando las imposiciones recuperaron la tendencia alcista, el peso de la cartera de Santiago aumentó de forma considerable.

El éxito de los valores públicos ensombreció la buena evolución de los títulos industriales. En A Coruña la pérdida porcentual de la cartera industrial fue acompañada de una mayor diversificación de la inversión. La entidad participaba en un mayor número de empresas que en la década precedente, pero todas ellas seguían cumpliendo los mismos requisitos del periodo anterior. Se trataba de empresas auspiciadas por el Estado (Azucarera Española, Compañía Valenciana de Cementos, Compañía Trasatlántica, Petróleos, Telefónica...), o de carácter local, relacionadas con los transportes urbanos, los servicios de alumbrado y el abastecimiento de agua y energía

(Electra Coruñesa, Aguas de La Coruña, Primera Coruñesa, Fábrica Coruñesa de Gas, Tranvías de La Coruña...).



Patio de operaciones de la Caja de A Coruña, 1934. ACG.

A pesar de la mayor diversificación de la cartera industrial coruñesa, la importancia de los títulos ferroviarios era aplastante en las dos entidades. En A Coruña, las obligaciones de estas compañías ocupaban un 60-70% de la cartera industrial. En Santiago, donde la concentración era mayor, el porcentaje aumentaba hasta un 90%. De hecho, tal y como hemos visto, la caja compostelana solo adquirió títulos de una única empresa no ferroviaria (Unión Resinera) hasta mediados de los años veinte. A ella se unieron posteriormente, tres empresas del sector eléctrico: Sociedad Gallega de Electricidad, Unión Eléctrica Madrileña y la Compañía Americana de Electricidad.[51]

Cuadro XVI
Rentabilidad de la cartera de valores en la coyuntura de la Gran Depresión

A Coruña	*Pérdidas / Beneficios (pesetas corrientes)*	*Pérdidas / Beneficios (en % del valor de la cartera)*
1929	-243.268	-2,01
1931	-342.483	-2,02
1933	-383.143	-1,76
1935	1.361.867	4,82
Santiago		
1929	327.390	4,88
1931	-342.994	-5,55
1933	262.452	3,76
1935	804.149	10,04

Fuente: Balances de las entidades.

En conjunto, la Gran Depresión afectó menos a la cartera de las entidades que la I Guerra mundial (cuadro XVI). La estructura de las inversiones de cartera de las cajas del norte de Galicia las protegió de los efectos perturbadores derivados de esa difícil

[51] Sobre la vinculación entre la banca y el sector eléctrico en la Galicia de principios del siglo XX, véanse la introducción y el capítulo de Hijos de A. Núñez en este libro.

coyuntura. Lo que no pudieron evitar estas entidades fueron las pérdidas procedentes de la caída en la cotización de los valores públicos. Las cotizaciones se recuperaron a partir de 1933 y el alza de la bolsa permitió el retorno de los beneficios a las carteras de las dos entidades.

Por otro lado, la estructura de las inversiones crediticias de las entidades no sufrió apenas modificaciones hasta los años treinta (cuadro XVII). Mientras la caja de A Coruña apostaba por los préstamos hipotecarios, las dos cajas restantes seguían concentrando el grueso de su actividad crediticia en el monte de piedad. En Santiago, la cartera de créditos sufrió un duro recorte debido al desplome de las imposiciones sufrido por la entidad en esos años. La caja trató de mantener su labor social, a pesar de las limitaciones pecuniarias y dio prioridad a los empeños de menor cuantía que respondían a unas necesidades más prioritarias. Por su parte, entre 1930 y 1935, la caja de Ferrol, una vez emancipada del Círculo Católico, invirtió los equilibrios internos de su cartera crediticia. Es decir, la actividad del monte de piedad comenzó a perder importancia respecto a otros préstamos ofrecidos a través de la caja.

Cuadro XVII
Cartera de inversiones crediticias en las cajas coruñesas
(estructura en porcentaje e importe total en pesetas corrientes)

A Coruña	*1925*	*1929*	*1930*	*1932*	*1935*
M. Piedad	10,3	7,4	7,3	7,2	7,6
Hipotecarios	89,7	92,6	92,7	90,1	91,0
Personales	-	-	-	2,7	1,4
	4.220.332	5.438.451	5.933.204	6.778.885	8.424.655
Santiago					
M. Piedad	41,1	80,9	78,6	72,7	25,4
Hipotecarios	3,2	13,0	15,9	23,6	69,5
Efectos públicos	55,7	6,1	5,4	3,7	5,1
	591.106	1.073.026	1.419.410	1.082.212	424.420
Ferrol					
M. Piedad	56,0	70,9	48,0	17,6	11,0
Hipotecarios	41,3	28,6	50,1	81,6	88,0
Efectos públicos	2,6	0,5	1,9	0,7	1,0
	237.091	223.232	334.787	910.195	1.523.571

Fuente: Balances de las entidades.

Los préstamos hipotecarios se convirtieron en los verdaderos protagonistas del periodo en el apartado crediticio, sobre todo en la caja coruñesa. Dentro de una coyuntura de expansión de los principales centros urbanos, las cajas cubrieron una parcela que las entidades bancarias habían dejado desatendida. Las cajas de ahorros y el

Banco Hipotecario concedieron la mayoría de préstamos hipotecarios durante los años previos a la Guerra civil.[52] Además, la caja A Coruña implantó desde 1930 una nueva variedad de préstamos de carácter personal de pequeña cuantía "que varias cajas practican ya".[53]

En general, la rentabilidad obtenida por las cajas coruñesas en estos años resultó similar a la del periodo precedente (cuadro XVIII). Sin embargo, tras haber alcanzado unos excelentes resultados en los años veinte, la marcha ascendente de los beneficios se desaceleró a principios de los treinta. La Guerra civil cortó una recuperación que empezaba a vislumbrarse en las tres entidades en 1935. Al declive de los beneficios contribuyó tanto un incremento de los gastos como una caída de los ingresos. Por un lado, las entidades hubieron de hacer frente a un incremento de la remuneración del pasivo, debido al aumento del número de imponentes y a los mayores costes financieros del ahorro a plazo. Por otro, los intentos por actualizar las nóminas del personal a la carestía de la vida aumentaron los costes de esta partida.

Cuadro XVIII
Rentabilidad media de las cajas
(pesetas corrientes)

	A Coruña		*Santiago*		*Ferrol*	
	Beneficio	*Rentabilidad %*	*Beneficio*	*Rentabilidad %*	*Beneficio*	*Rentabilidad %*
1925	155.751	1,10	11.584	0,18	8.465	2,55
1928	127.166	0,74	83.638	1,16	6.658	1,81
1930	126.575	0,58	80.541	0,98	1.020	0,19
1933	148.148	0,45	26.912	0,32	2.903	0,16
1935	225.451	0,56	36.874	0,41	29.781	0,96

Rentabilidad: Porcentaje de los beneficios líquidos sobre el activo total.
Fuente: Balances de las entidades.

El mayor nivel de gastos no se vio compensado por una suficiente elevación de unos ingresos que procedían casi exclusivamente de las operaciones financieras. El bajo rendimiento de la deuda pública en los primeros años treinta, el aumento de la morosidad en los préstamos hipotecarios y la acumulación de empeños en el monte de piedad impidieron un mayor aumento de los ingresos financieros. En el caso de Santiago, a esos factores habría que añadir el recorte en los créditos concedidos durante los años treinta, que mermó claramente sus beneficios. Por su parte, la caja de Ferrol se

[52] Nadal y Sudrià (1983), p. 249. Actas A Coruña, 26-10-1931. A diferencia de los bancos, las cajas de ahorro no podían conceder préstamos sobre hipotecas de fincas rústicas, únicamente podían aceptar como garantía las fincas urbanas. Este agravio comparativo fue objeto de protesta por parte de la Confederación española de Cajas de Ahorro.
[53] Actas A Coruña, 4-5-1927.

vio perjudicada por la menor remuneración obtenida a través los activos líquidos colocados en las cuentas corrientes bancarias.

La coyuntura adversa se desencadenó durante un periodo en el que las tres cajas afrontaban importantes gastos inmobiliarios. En 1928, la caja de Santiago redimió las últimas pensiones que gravaban su edificio social, logrando consolidar la propiedad del inmueble. A principios de los años treinta, la entidad realizó un nuevo desembolso para comprar el edificio colindante, con el fin de ampliar sus instalaciones. Las cajas de A Coruña y Ferrol emprendieron en esa década la construcción de nuevos edificios sociales. Los planos, las obras de construcción y su posterior acondicionamiento absorbieron gran cantidad de recursos. La entidad herculina logró inaugurar su nueva sede social en junio de 1934. Las dificultades monetarias retrasaron la apertura del nuevo edificio en Ferrol hasta después de la Guerra civil.



La nueva sede social de la Caja de A Coruña en la década de 1930. Fuente: ACG.

En conclusión, las cajas gallegas durante el periodo de entreguerras experimentaron grandes transformaciones, a la par que lo hacían los hábitos financieros de las familias y el ritmo de crecimiento de las ciudades. En apenas veinte años, el incremento de los recursos y la ordenación legislativa habían puesto las bases de una nueva etapa histórica para estas instituciones. Los modestos establecimientos del siglo XIX al servicio de los más desfavorecidos se habían transformado en unas instituciones dedicadas cada vez más a la consolidación de los capitales de las economías domésticas. La gestión de las cajas maduró al calor de los duros contratiempos políticos,

económicos y sociales a los que se enfrentaron durante estos años. El incremento de los recursos disponibles difuminó el carácter exclusivamente benéfico de las cajas y les proporcionó una naturaleza más económica. En paralelo la sección de caja ganaba protagonismo en detrimento del monte de piedad.

La difícil coyuntura de la Guerra civil (1936-1939)

En los primeros momentos de la guerra las medidas de control monetario fueron escasas, ya que los sublevados esperaban obtener un triunfo rápido. El primer problema para los militares surgió cuando el Banco de España y sus reservas quedaron bajo jurisdicción republicana, al permanecer Madrid fiel a la República.[54] En los siguientes meses, la política monetaria y la organización financiera del territorio bajo jurisdicción de la Junta de Burgos se aplicaron sobre la marcha. Las sucursales del Banco de España jugaron un especial papel en la ordenación financiera de los territorios sublevados. La etapa de interinidad duró hasta que se publicó el Decreto de 12 de noviembre de 1936, que formalizó la división monetaria del país. El nuevo régimen, con el general Franco erigido ya en Jefe de Estado y de Gobierno, declaró fuera de la circulación los billetes emitidos por la República tras el 18 de julio y exigió el estampillado de los anteriores. El proceso dio lugar a la creación de dos monedas diferentes, lo que fracturó la unidad monetaria de la peseta.



Cartilla de racionamiento.

[54] Martín Aceña (2001).

Cuadro XIX
Saldos de «caja y bancos» según los balances de las cajas
(pesetas corrientes)

	A Coruña	*% AT*	*Santiago*	*% AT*	*Ferrol*	*% AT*
1935	763.281	1,90	144.045	1,59	1.188.994	38,29
1936	238.167	0,56	68.919	0,75	774.117	26,58
1937	266.215	0,62	37.418	0,42	876.757	30,71
1938	2.921.965	6,31	33.158	0,38	1.454.093	45,49
1939	622.851	1,15	867.660	8,78	2.126.511	57,15
1940	2.055.715	3,44	2.271.926	18,94	1.973.303	47,67

Fuente: Memorias y Actas de las entidades.

Las cajas coruñesas asistieron a un aumento de los reintegros frente a las imposiciones en los primeros meses de guerra. Para hacer frente a esta situación, la caja de A Coruña decidió recurrir al crédito del Banco de España y exigió a sus clientes mayores plazos para retirar sus ahorros. Las cajas de Ferrol y Santiago se opusieron al reembolso masivo de depósitos, escudándose en las limitaciones normativas dictadas por Burgos. Por su parte, la caja de Ferrol arbitró en septiembre de 1936 la posibilidad de facilitar numerario a sus clientes, en concepto de préstamo, con la garantía de libretas a plazo fijo. El coste del crédito se fijó un punto por encima del tipo de interés que recibía el impositor a plazo.[55]

Esta situación se mantuvo hasta mediados de 1938, momento en el que las disponibilidades de tesorería volvieron a recuperarse muy por encima de los meses anteriores a la guerra (cuadro XX). Las restantes cajas del eje A Coruña-Lugo se vieron también afectadas, aunque con diferente intensidad. La caja de Ferrol mantuvo una buena parte de sus recursos en cuentas de la banca local -Banco de La Coruña, Hispano Americano y Pastor-, lo que explica sus elevadísimos saldos de tesorería durante la guerra. La caja de Santiago, cuyos activos medios alcanzaban el 25% de los coruñeses, mantuvo una actitud más flexible con sus impositores y apuró hasta el límite sus disponibilidades líquidas. Por último, la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Lugo soportó con dificultades la presión de unos escasos imponentes que dejaron sus disponibilidades líquidas exhaustas durante 1937.

[55] Las libretas a plazo se retribuían al 3,5 %. La concesión del préstamo implicaba la pignoración de la libreta y el abono de unos intereses del 4,5 % (Actas Ferrol, 4-9-1936 y 8-11-1937).

Cuadro XX
Movimiento de imposiciones y reintegros en las cajas del eje A Coruña-Lugo (pesetas corrientes)

Caja de Santiago	*Imposiciones*	*Reintegros*	*Saldo*
1936	1.295.395	2.314.890	-1.019.495
1937	416.986	909.212	-492.226
1938	1.383.252	886.536	496.716
1939	2.618.061	1.622.501	995.560
Caja de Ferrol			
1936	1.576.941	1.831.758	-254.817
1937	675.085	787.366	-112.281
1938	1.041.167	749.223	291.944
1939	1.962.171	1.467.075	495.096
Caja de Lugo			
1936	305.739	283.156	22.583
1937	65.698	77.967	-12.269
1938	219.763	144.827	74.936

Fuente: ABE BP, c.81. Memorias de Santiago y Ferrol, Arroyo (1999), p. 80

En términos generales, la Guerra civil desaceleró la capacidad de captación de recursos que las cajas habían desarrollado desde la I Guerra mundial. Durante 1936 y 1937 hubo tasas de crecimiento negativas, pero después vendría la recuperación. Las cajas de A Coruña, Ferrol y Lugo superaron en 1938 el volumen de depósitos de 1935 mientras que Santiago no lo consiguió hasta 1939. Esta primera experiencia de los impositores gallegos dentro de un mercado monetario anómalo provocó un importante cambio en los hábitos de ahorro de la población. Sin duda la incertidumbre condicionaba sus expectativas a la vez que la inflación desvalorizaba la moneda. La primera consecuencia fue la alteración de la estructura del ahorro depositado en las entidades, ya que la guerra rompió las tendencias establecidas durante la década anterior (cuadro XXI).

Cuadro XXI
Estructura de los recursos de clientes de las cajas (1935-1940) (pesetas corrientes)

	A Coruña			*Santiago*			*Ferrol*			*Lugo*
	Total	*% vista*	*% a plazo*	*Total*	*% vista*	*% a plazo*	*Total*	*% vista*	*% a plazo*	*Total*
1935	35.039.236	42,3	57,7	8.256.788	100	-	2.760.049	61,8	38,2	676.000
1936	34.943.943	44,5	55,5	7.421.272	100	-	2.547.188	59,4	40,6	671.000
1937	35.551.817	50,6	49,4	7.106.295	100	-	2.470.542	59,6	40,4	667.000
1938	38.983.976	51,7	48,3	7.785.746	100	-	2.798.332	61,3	38,7	754.000
1939	45.057.254	51,7	48,3	8.945.234	100	-	3.324.691	67,8	32,2	1.196.000
1940	51.192.087	52,0	48,0	11.035.288	94,0	6,0	3.722.780	66,4	33,6	1.434.000

Fuente: Memorias de las entidades y ABE BP, c. 81

Por otra parte, las inversiones de explotación de las cajas durante la guerra sufrieron un evidente receso. Estos cambios partieron del bloqueo de la cartera de valores, como consecuencia de la inactividad de las Bolsas y de una nueva composición del crédito. Las específicas circunstancias que vivió el país afectaron a la actividad inversora de las cajas del eje A Coruña-Lugo, provocando la caída de las cifras de negocio y la reducción de su peso en el conjunto del activo. La Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña mantuvo una estructura inversora bastante equilibrada. Por el contrario, las cajas de Santiago y Lugo aplicaron la política tradicional del monte de piedad, mientras que Ferrol continuó con un bajo coeficiente de inversión y abundantes recursos inmovilizados. En general, los movimientos en las carteras se minimizaron durante la guerra. En consecuencia, la composición de la cartera de valores de la caja de A Coruña continuó siendo la más diversificada de las cajas del norte gallego. Los valores públicos y avalados por el Estado constituían el 68% de su cartera frente al 80% en el caso de Santiago y 100% en Ferrol (cuadro XXII).

Cuadro XXII
Inversiones en la cartera de valores (1936-1939)
(pesetas corrientes)

A Coruña	*1936*	*1937*	*1938*	*1939*
Valores del Estado y avalados	68,4	68,6	69,1	79,2
Valores industriales	31,6	31,4	30,9	19,4
Valores municipales y provinciales	-	-	-	1,4
	28.614.418	28.545.430	28.504.430	37.495.504
Santiago				
Valores del Estado y avalados	84,8	84,8	84,8	72,8
Valores industriales	13,4	13,4	13,4	25,6
Valores municipales y provinciales	1,8	1,8	1,8	1,6
	7.210.195	7.210.195	7.210.195	8.382.061
Ferrol				
Valores del Estado	100	100	100	100
Valores industriales	-	-	-	-
Valores municipales y provinciales	-	-	-	-
	317.812	317.812	317.812	302.945

Fuentes: Memorias de las entidades. Valoración de la cartera a cambio de 31-12-1935 para la cartera adquirida con anterioridad a esa fecha. La cartera adquirida con fecha posterior se registra a precios de coste.

Mientras tanto, las inversiones crediticias estuvieron sometidas a numerosas fluctuaciones, aunque en general perdieron peso en los balances tras la congelación de nuevos créditos, sobre todo hipotecarios. La Caja General y Monte de Piedad de Ferrol mantuvo un comportamiento excepcional, ya que presentaba unos coeficientes de inversión muy desequilibrados. Invertía el 44,6% de sus activos totales medios en créditos, frente al 10,6% en valores. Además disponía de la tasa de inversión de

explotación más baja en el conjunto de cajas consideradas, ya que movilizó solamente el 55,2% de sus activos frente al 87% de Santiago y el 84,7% de A Coruña. La mayor parte del activo de la caja ferrolana se encontraba inmovilizado en cuentas corrientes de la banca ferrolana. También el monte de piedad mantuvo una actividad notoria, con un peso en la estructura crediticia típico de las cajas con un negocio muy tradicional (cuadro XXIII). Este sesgo se acentuó debido a una política muy restrictiva en la liberación de libretas a plazo, que obligó a sus clientes a solicitar numerosos préstamos sobre las mismas.

Cuadro XXIII
Estructura de las inversiones crediticias de las cajas
(en porcentajes e importe en pesetas corrientes)

A Coruña	1936	1937	1938	1939
Préstamos del Monte de Piedad	7,1	6,7	6,1	7,4
Con garantía inmobiliaria (hipotecarios)	86,5	84,8	81,8	84,4
Con garantía de libretas y valores	3,4	1,3	3,0	5,9
Personales	-	0,8	0,7	1,5
Administraciones publicas	2,9	6,4	8,4	0,8
	9.478.902	8.633.572	7.515.147	7.313.301
Santiago				
Préstamos del Monte de Piedad	24,6	66,2	16,1	15,9
Con garantía inmobiliaria (hipotecarios)	70,4	27,6	78,3	78,0
Con garantía de libretas y valores	5,0	6,3	5,6	6,1
	467.614	1.074.026	358.663	327.615
Ferrol				
Préstamos del Monte de Piedad	11,2	12,1	9,1	18,1
Con garantía inmobiliaria (hipotecarios)	86,3	81,4	80,6	80,5
Con garantía de libretas y valores	2,5	2,8	10,3	1,0
Personales	-	-	-	0,4
Entidades publicas	-	3,7	-	-
	1.527.752	1.355.445	1.116.693	1.209.476

Fuentes: Memorias de las entidades.

Desde el punto de vista histórico, la obra benéfico-social de las cajas había estado muy ligada a la labor de beneficencia y ayuda a los necesitados. Durante la guerra, parte de esta actividad se impregnó del fervor patriótico y del fuerte sentimiento nacional católico que asistía al nuevo régimen (cuadro XXIV). El resto de la obra social no experimentó cambios importantes ya que se mantuvieron las ayudas a instituciones religiosas y asistenciales. Las subvenciones de la caja coruñesa durante la guerra alcanzaron las 150 mil pesetas, alrededor del 0,3 % de sus activos totales. Mientras tanto, las subvenciones de Santiago sólo representaban el 0,2 % y las de Ferrol el 0,4 %.

Cuadro XXIV Obra benéfico social de las cajas del eje A Coruña-Lugo (pesetas corrientes)			
Caja de A Coruña	*1936*	*1937*	*1938*
OBS general	18.325	28.742	42.280
Asistencia patriótica	36.342	7.990	15.776
Caja de Santiago			
OBS general	8.500		
Asistencia patriótica	12.000		
Caja de Ferrol			
OBS general	6.674		
Asistencia patriótica	6.464		
Caja de Lugo			
OBS general	3.615		
Asistencia patriótica	1.890		
Fuente: ABE, BP, c. 83, 104, 106 y 117.			

En general, las cajas del norte de Galicia aguantaron el embate de la guerra con una notable capacidad de adaptación a la dureza del entorno económico y social.[56] Su localización en retaguardia evitó la retirada masiva de depósitos y la situación de pánico financiero. El estampillado de billetes creó un efecto positivo en el público y favoreció la reconducción de parte del dinero disponible a las cuentas bancarias. Por el contrario, la fuerte corriente especulativa que acompañó el movimiento de capitales en la economía regional, se convirtió en un grave problema. La caída de la inversión crediticia incidió sobre manera en los coeficientes de inversión de las entidades.

Cuadro XXV Rentabilidad media de las cajas 1936-1939 (pesetas corrientes)		
	Beneficio	*Rentabilidad %*
Coruña	580.855	0,313
Santiago	133.273	0,362
Ferrol	62.253	0,491
Fuente: Balances de las entidades		

Las habilidades de cada caja en sortear los acontecimientos condicionaron sus resultados durante la guerra. No siempre obtuvo mayores frutos quien mejor servicio público prestó. Así, la caja de Ferrol obtuvo la rentabilidad media más alta, aunque mantuvo un bajo coeficiente de inversión debido al volumen de recursos inmovilizados en la banca. Por su parte, la caja de A Coruña se convirtió en la entidad con mayor sentido empresarial y rigor económico. En general, la función social de las cajas se

[56] Sin embargo, no todas soportaron la presión con la misma fortaleza. La caja de Lugo resultó afectada por el trienio bélico, aunque su decadencia era anterior.

alteró durante el conflicto, ya que la oferta de crédito se vio mermada y parte de la obra benéfico social se reorientó a actividades de propaganda política. Por tanto, la guerra también modificó la política social tradicional de las entidades.

Caixa Galicia, líder del ahorro gallego (1940-2006)

Las instituciones de ahorro presentaban una situación desigual y compleja tras la Guerra civil. Las cajas más consolidadas eran las de A Coruña y la municipal de Vigo, cuyas imposiciones alcanzaban 51 y 52 millones de pesetas respectivamente. Los depósitos de la entidad olívica resultaron por término medio un 10 % superiores a los de la caja coruñesa. Pero a comienzos de la década de 1970, la caja herculina ya la había superado.

La caja de Santiago conservaba todavía algunas características similares a las de un monte de piedad tradicional, aunque su volumen de depósitos –11 millones de pesetas– la situaban por encima de sus inmediatas seguidoras. Por su parte, la política de la caja de Ferrol se mantuvo muy conservadora, de modo que en 1945 todavía destinaba un tercio del activo inmovilizado a cuentas con la banca local. La pequeña Caja Provincial de Orense ya dejaba entrever cierto dinamismo y tendencia al crecimiento. En cambio, la Caja Municipal y la Caja Provincial de Pontevedra plantearon graves problemas en la inmediata postguerra. La primera inició un expediente de crisis y cierre en 1940. La segunda, dependiente de la Diputación, también se encontraba en una situación crítica. Su evolución fue mucho más lenta que la de Ourense y su despegue no se produjo hasta la segunda mitad de la década de 1970. Por su parte, la modesta caja de Lugo, con una única oficina, una reducida inversión de cartera y un pequeño monte de piedad, acabó absorbida por la caja de A Coruña en 1944. Esta operación permitió a la entidad su expansión por la provincia lucense donde ya disponía de 13 oficinas en 1957. La fusión fue la salida defendida por la Administración para resolver la precariedad de algunas entidades de ahorro peninsulares. En consecuencia, podemos destacar dos grandes oleadas de fusiones y absorciones en España: la primera entre 1940 y 1963, y la segunda entre 1976 y 1985.

Una vez se produjo el saneamiento de las entidades, comenzó la expansión de su red de oficinas con el fin de captar el ahorro rural, aunque se dio prioridad a las zonas pesqueras frente a otros ámbitos rurales. Las cajas coruñesas protagonizaron el proceso

de expansión geográfica hasta 1956, pese a que la caja de Vigo pasó de 19 a 47 oficinas entre 1957 y 1959. En el quinquenio posterior el número de oficinas permaneció estable pero más tarde comenzó una nueva fase de crecimiento.

La caja herculina ostentó el liderazgo en el eje A Coruña-Lugo a través de su expansión por la provincia de Lugo, especialmente la mariña lucense, y el área coruñesa. La caja coruñesa y la compostelana más que triplicaron el número de sus oficinas, aunque las diferencias continuaron siendo notables. A las puertas de la crisis de los setenta, la caja de A Coruña mantenía 121 oficinas frente a las 50 de Santiago. Finalmente, la caja de Ferrol apostó por la expansión dentro de la modestia de sus recursos. En el mismo periodo, multiplicó por cinco el número de sucursales y agencias, pasando de 4 a 22 en la provincia de A Coruña.

La actividad inversora de las cajas durante la postguerra fue regresiva. La inversión de explotación cayó, salvo en el caso de la caja de A Coruña y Lugo. Las operaciones activas de las cajas del eje A Coruña-Lugo se dirigieron mayoritariamente a las inversiones de cartera. La caja de A Coruña y Lugo redujo el peso de los préstamos hipotecarios a la vez que aumentó los préstamos a entidades (10,5 %), los personales (12,5 %) y las aportaciones para préstamos agrícolas (1,5%).

Cuadro XXVI
Inversión de explotación de las cajas coruñesas (%)

Caja de A Coruña y Lugo	*Inversión crediticia*	*Inversión en valores*	*Coeficiente inversión*
1940-1945	17,0	74,0	91,0
1960-1962	32,2	51,7	83,9
1971-1975	45,2	35,9	81,1
Caja de Santiago			
1940-1945	3,8	81,8	85,6
1960-1962	20,7	63,1	83,9
1971-1975	36,2	39,4	75,6
Caja de Ferrol			
1940-1945	48,7	8,0	56,7
1960-1962	23,8	61,3	85,1
1971-1975	35,1	44,8	79,9
Caixa Galicia			
1978	48,1	30,2	78,3
1990	47,1	16,1	63,2
2000	44,7	34,3	79,0

Fuentes: Memorias de las entidades.

Las carteras de inversión de las cajas permanecieron poco diversificadas con un elevado peso de los valores públicos frente a los valores industriales. En realidad, durante la autarquía, las cajas se volcaron al servicio del crédito público. La legislación

dejó muy poco margen a las cajas para sus decisiones de cartera. Todavía en los primeros años de la década de 1960 las inversiones de las cajas seguían controladas administrativamente en más del 80%.

En la década de los cincuenta, se consolidó el peso de los valores del Estado y avalados en las carteras de las cajas. Nos encontramos con emisiones de Deuda perpetua interior, Deuda amortizable, Obligaciones del tesoro, Obligaciones de RENFE, Instituto nacional de colonización, Canal de Isabel II, instalaciones del Seguro de enfermedad, etc. No obstante, empezaron a compartir su presencia con las cédulas del Banco Hipotecario y del Banco de Crédito Local, a raíz de que el Decreto de 19-3-1951 las incluyó dentro del cómputo del 60 % de los coeficientes obligatorios.



Oficinas centrales de Caixa Galicia en la calle Rúa Nueva de A Coruña.

Avanzada la década, se impusieron algunas obligaciones industriales. Esta política cobró mayor importancia en la caja de A Coruña y Lugo. Los títulos de renta fija correspondían a emisiones de algunas empresas hidroeléctricas, siderúrgicas, astilleros y químicas. Por el contrario, la renta variable mantenía un peso insignificante. Solía estar caracterizada por la tradicional participación de algunas cajas gallegas en el accionariado del Banco de España, Banco de Crédito Industrial y del Banco Hipotecario, la Sociedad General Gallega de Electricidad y la Inmobiliaria Gallega.

La composición de las carteras cambió radicalmente con la nueva política introducida a finales de los cincuenta. El principal cambio consistió en un fuerte

desplazamiento hacia los valores del Instituto Nacional de Industria (INI). Las empresas del INI más asiduas en las carteras de las cajas gallegas eran ENSIDESA y las eléctricas Ribagorzana y Moncabril; Elcano y Bazán de construcción naval; entre las químicas, Celulosas de Pontevedra y Potasas de Navarra y, por último, también los monopolios de CAMPSA e Iberia. Hacia 1956-1957, la caja herculina empezó a introducir en su cartera de valores compañías como CAMPSA, Dragados, Construcciones Hidráulicas y Civiles, Energía e Industrias Aragonesas, Manufacturas Metálicas Madrileñas, Marconi Española, Metropolitano de Madrid y Transmediterránea; diversas eléctricas, entre ellas FENOSA y FECSA; Tabacalera, etc.

Cuadro XXVII
Composición interna de la cartera de valores de las cajas del eje A Coruña-Lugo (%)

	1945	*1960*		*1975*
Caja de A Coruña y Lugo				
Valores del Estado y avalados	75,6	38,0	Valores del Estado	8,7
Cédulas BH, BCL y Obligaciones INI	11,6	50,3	Valores de INI	15,4
Valores Municipales	4,1	-	Obligaciones industriales computables	53,5
Valores industriales: obligaciones	7,4	10,0	Acciones procedentes del canje de obligaciones computables	11,9
Valores industriales: acciones	1,3	1,6	Renta fija no computable	0,1
			Renta variable no computable	5,4
			Certificados de depósito a plazo fijo CECA	5,1
Caja de Santiago				
Valores del Estado y avalados	86,6	77,3	Valores del Estado	0,7
Cédulas BH, BCL y Obligaciones INI	11,4	5,3	Valores de INI	13,6
Valores Municipales	0,1	-	Obligaciones industriales computables	64,5
Valores industriales: obligaciones	0,7	15,6	Acciones procedentes del canje de obligaciones computables	6,04
Valores industriales: acciones	1,2	1,8	Renta fija no computable	3,6
			Renta variable no computable	9,4
			Certificados de depósito a plazo fijo CECA	2,2
Caja de Ferrol				
Valores del Estado y avalados	100	63,0	Valores del Estado	6,8
Cédulas BH, BCL y Obligaciones INI	-	30,7	Valores del INI	19,6
Valores Municipales	-	1,8	Obligaciones industriales computables	62,2
Valores industriales: obligaciones	-	2,0	Acciones procedentes del canje de obligaciones computables	1,5
Valores industriales: acciones	-	2,5	Renta fija no computable	-
			Renta variable no computable	1,5
			Certificados de depósito a plazo fijo CECA	8,3
Caja Provincial de Lugo				
Valores de INI				14,1
Valores industriales computables				60,0
Valores no computables				3,3

Notas: Banco Hipotecario (BH), Banco de Crédito Local (BCL), Instituto Nacional de Industria (INI). La incorporación de valores del INI la registramos a partir de 1960. La distribución de Ferrol en 1962 se corresponde con la de 1961. Fuentes: Memorias de las entidades. Para la caja de A Coruña y la de Santiago, Libros de Inventarios y Balances.

Las inversiones mobiliarias de las cajas se vieron muy uniformizadas por la corriente normativa que acompañó a la legislación sobre coeficientes obligatorios. Entre 1965 y 1970, las carteras se posicionaron en una estructura que será característica del periodo. Las obligaciones industriales computables se convirtieron en el elemento definitorio de dicha estructura a costa de los valores del Estado. A continuación se ubicaron los valores del INI. Pero hacia 1975 se evidenció la caída de los valores de INI. Las nuevas compras se desplazaron a favor de la renta variable no computable.

Las cajas de A Coruña y de Santiago entre 1971 y 1973, emprendieron una mayor participación en el tejido empresarial gallego con los primeros pasos de una serie de iniciativas empresariales con carácter estratégico en la economía regional. Primero participó en la Sociedad para el Desarrollo Industrial de Galicia (SODIGA) y, después, en el capital de Autopistas del Atlántico. Esta política convirtió a las cajas en accionistas de empresas como Central Hortofrutícola de Galicia, Refractarios Sant-Yago, Sociedad Mejillonera Gallega (SOMEGA) y otras. Por el contrario, los valores municipales tendieron a desaparecer: sólo la caja de Ferrol conservó un porcentaje significativo de obligaciones del Ayuntamiento de Barcelona y de la Villa de Madrid.

Por otro lado, los montes de piedad se convirtieron en instituciones obsoletas conforme las cajas se transformaban en instituciones financieras y el consumo de masas se abría camino en España. Los préstamos sobre prenda del monte a lo sumo se transformaron en los llamados préstamos populares. Dentro de este contexto, en 1962, la actividad de los montes en A Coruña y Lugo era totalmente residual. El grueso de los préstamos libres de las cajas se dirigió al crédito hipotecario destinado a la construcción o compra de una vivienda familiar, muy demandado por los usuarios de las cajas en la década de los cincuenta y primeros sesenta. Solo los créditos personales robaron una parte del protagonismo a los hipotecarios en la primera mitad de los setenta.

Las cajas también debían destinar una parte de sus recursos a las inversiones obligatorias, en este caso por la vía de créditos blandos a diversas actividades y la participación en fondos nacionales. Las aportaciones al Servicio Nacional de Crédito Agrícola y al Crédito Marítimo y Pesquero se encuadraban en esta casuística. Las cajas debían hacer contribuciones a las inversiones de carácter nacional, según les correspondiese en el prorrateo de los recursos globales ordenados desde el gobierno.

Otro capítulo significativo de la inversión de las cajas se concentró en la construcción y promoción de viviendas dirigidas sobre todo al alquiler en la década de

los cincuenta y comienzos de los sesenta. Desde el punto de vista económico, no resultaba la faceta inversora más importante, ya que por término medio no superaba el 5 % del conjunto de los activos totales. Por tanto, se encontraba a notable distancia de la inversión crediticia y de la inversión de cartera. Más tarde, avanzada la década de 1960, la política inmobiliaria de las cajas del eje A Coruña-Lugo abandonó la construcción de viviendas de alquiler y se concentró en la inversión en vivienda para la venta.

La captación de recursos progresó de manera espectacular en las entidades de ahorro del eje A Coruña-Lugo, cuyas tasas de crecimiento de sus depósitos superaron entre uno y dos puntos a las pontevedresas y orensanas. El conjunto de las cajas gallegas creció por encima de la media española. Durante la autarquía los clientes se manifestaron muy reacios a depositar sus ahorros a plazo y hasta mediados de los años cincuenta los depósitos a la vista superaron a los depósitos a plazo (cuadro XXVIII). A partir de 1955, el ahorro de las familias se dirigió en mayor medida a los depósitos a plazo, cuya mayor remuneración se vio reforzada por las garantías de una coyuntura más estable. A partir de 1960, el ahorro gallego se concentró en los depósitos a plazo, una tendencia a la que contribuyó el ahorro de la emigración. También cabe destacar que comenzaron a imponerse las cuentas corrientes, prueba inequívoca de que las cajas gallegas introducían dentro de su amplia clientela a los pequeños sectores empresariales. Este producto se consolidó en la primera mitad de los setenta.

Cuadro XXVIII
Estructura de los recursos de clientes de las cajas del eje A Coruña-Lugo (%)

	CA-MP de La Coruña y Lugo			*CA-MP de Santiago*			*CGA-MP de Ferrol*		
	vista	*plazo*	*c/c*	*vista*	*plazo*	*c/c*	*vista*	*plazo*	*c/c*
1940	51,9	48,1	-	94,2	5,8	-	66,4	33,6	-
1945	54,0	45,1	1,0	80,0	20,0	-	61,6	32,5	5,9
1950	50,8	47,4	1,8	61,0	33,2	5,8	66,4	30,7	2,9
1955	45,0	53,2	1,7	50,2	47,5	2,2	67,5	29,8	2,7
1960	45,8	52,1	2,1	47,6	50,4	2,0	64,2	32,1	3,7

Fuentes: Memorias de las entidades.

La década de 1970 fue testigo del nacimiento oficial de Caixa Galicia. El proceso de formación de la nueva entidad hay que inscribirlo en la fase iniciada en esa década y marcada por numerosos cambios legislativos en materia de cajas de ahorro. La Orden Ministerial de 7 de febrero de 1975 permitió abrir libremente oficinas en cualquier plaza de la provincia donde las cajas tuvieran su sede central o en otras donde ya dispusieran de más de tres oficinas. Asimismo, la publicación del Decreto 1838/1975

mantuvo fuertes implicaciones para la segunda oleada de fusiones después de las producidas en los años cuarenta y cincuenta[57].

La reforma Fuentes Quintana del verano de 1977 supuso la definitiva homologación entre cajas y bancos. En primer lugar, se inició un proceso definitivo de reducción de los coeficientes de inversión obligatoria. En segundo lugar, se amplió la gama de operaciones bancarias autorizadas a las cajas: descuento de efectos, operaciones de comercio exterior, cambio y arbitraje y financiación exterior. Se apoyó la incorporación de las cajas a los mercados internacionales y, de una forma clara, se facilitó su inmersión en el sector empresarial mediante las operaciones de descuento. También se elevó el coeficiente de caja de las entidades de ahorro hasta situarlo al nivel de los bancos. Las funciones y los órganos de gobierno de las cajas se regularon mediante el Real Decreto 2290/1977.

El segundo quinquenio de la década 1970 estuvo marcado por una efectiva política de fusiones y absorciones en el ámbito de las cajas que disminuyó el número de entidades y mejoró su competitividad en el sistema financiero. A la altura del año 1975, la situación de las cajas de ahorros en Galicia era clara. La primera posición en cuanto a recursos ajenos la ocupaba la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña y Lugo con más de treinta mil millones de pesetas; la segunda posición correspondía a la Caja de Ahorros Municipal de Vigo, con el 88,7 % de los recursos de la primera y, en tercera posición, la Caja de Ahorros Provincial de Orense, con unos recursos equivalentes al 79,3 % de los coruñeses. En el grupo de las pequeñas se situaban en primer término la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Santiago, cuyos recursos representaban el 35,8 % de los de la caja líder; a continuación se ubicaba la Caja de Ahorros Provincial de Pontevedra, con el 26,8 % de los recursos y, finalmente la Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Ferrol, con el 16,6 %. La diminuta Caja Provincial de Lugo disponía de unos recursos que sólo equivalían al 7,7 % de los coruñeses.

La caja coruñesa, fundada en 1876, asumió el liderazgo del proceso de concentración de las entidades de ahorro gallego. Desde 1975 se iniciaron conversaciones con las cajas de Santiago y Ferrol tendentes a la fusión de las tres entidades coruñesas. Así, la fusión con Ferrol fue autorizada por el Ministerio de

[57] El Decreto de 3 de julio regulaba la creación de cajas de ahorro, su fusión y la distribución de sus beneficios líquidos. El Decreto contenía disposiciones para estimular posibles fusiones de cajas que, por su reducido volumen de recursos, coincidencia de ámbitos de actuación u otros motivos justificados así lo aconsejasen. Se concedía una bonificación del 30 % en la capacidad de expansión consumida y los beneficios fiscales de acuerdo con la legislación sobre concentración e integración de empresas.

Hacienda el 31 de enero de 1978 y la escritura de creación de la nueva Caixa Galicia se firmó el 3 de abril de ese año. Finalmente, la fusión con Santiago se produjo a principios de 1980 (véase cuadro XXIX).

Cuadro XXIX
La estrategia expansiva de Caixa Galicia (1978-2001)

	Entidades integradas en Caixa Galicia	*Nº de oficinas incorporadas*	*Total*
1978	Fusión de la C.A. Y M.P. de La Coruña y Lugo con la Caja General de Ahorros y M.P. de Ferrol	124 y 22	146
1980	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Santiago de Compostela	63	216
1982	Caja de Ahorros Provincial de Lugo	12	252
1986	Caja Rural de Pontevedra	18	-
1986	Caja Rural de La Coruña	7	305
1988	Caja Rural Provincial de Orense	45	373
1992	Caja Rural de León	46	482
1994	Incorporación de 9 oficinas procedentes del Banco de Fomento	9	508
1996	Incorporación de 52 oficinas procedentes del Banco Urquijo	52	576
2000	Alianza estratégica con el BNP-Paribas	61	664

Fuente: Memorias Caixa Galicia.

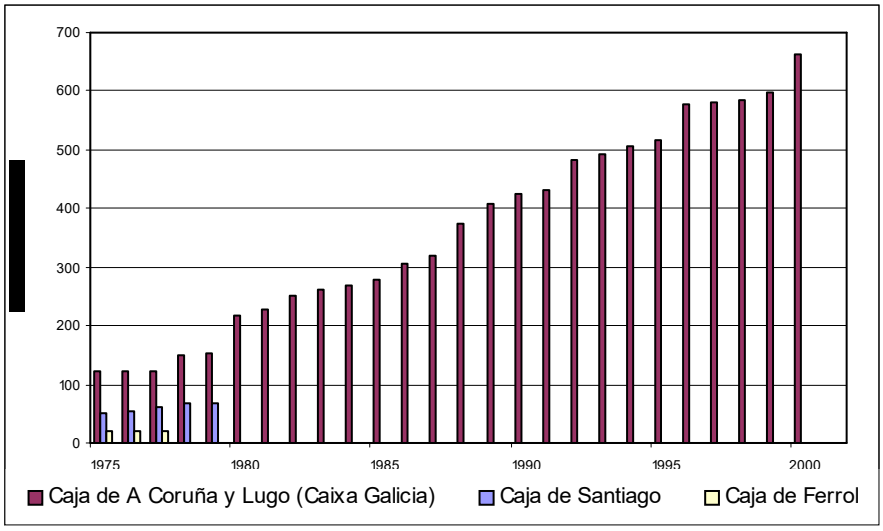
Las cajas se enfrentaron a un nuevo escenario en la década de 1980 cuando se inició la liberalización total de los tipos de interés de las operaciones activas de las cajas y, en menor medida, las pasivas. Asimismo, cayeron aceleradamente los porcentajes de inversión en fondos públicos, valores computables y préstamos de regulación especial. También en 1983, se autorizó la expansión de las cajas españolas en el extranjero. Pero, la norma más relevante tuvo lugar en 1985 cuando se introdujo una nueva regulación del coeficiente de inversión que equiparaba totalmente a cajas y bancos. Este coeficiente se redujo de forma gradual hasta su total extinción en 1992. La incorporación a la Comunidad Europea implicaba, entre otras cosas, la adaptación de las normas legales en materia de establecimientos de crédito al ordenamiento jurídico europeo. Otra norma sustancial para la marcha de las cajas de ahorro fue la Ley 1582/1988 de 29 de diciembre, que modificó las normas de expansión de las cajas, permitiéndoles la apertura de oficinas fuera del territorio de las comunidades autónomas de origen. Vinieron después los procesos de desregularización de los movimientos de capitales, que se produjeron a partir del 1 de febrero de 1992.

La recién nacida Caixa Galicia optó por una estrategia expansiva clásica, basada en un continuo proceso de fusiones entre 1978 y 1992. En primer lugar, absorbió competidores en su área histórica de influencia, las provincias de A Coruña y Lugo, y en segundo lugar accedió al conjunto de la comunidad gallega. El primer objetivo se cerró en 1986 con la absorción de la Caja Rural de La Coruña. Las Cajas Rurales de

Pontevedra y Ourense fueron absorbidas en 1986 y 1988 respectivamente. En diez años, el número de oficinas se había incrementado en un 143 % (gráfico 9).

Las cajas incorporadas eran de pequeña entidad, aunque con arraigo en sus zonas de influencia y una red de agencias respetable. La última absorción se produjo en 1992 con la Caja Rural de León, que permitió acceder por primera vez de forma masiva a un sector del mercado extrarregional próximo, en la vecina provincia de León. La expansión extrarregional ya se había iniciado en años anteriores con carácter testimonial y estratégico. En 1990, la caja disponía de la sede de la división internacional y una oficina principal con cinco urbanas en Madrid. Además, inauguró una oficina en Barcelona y otra en Bilbao.

Gráfico 9
Las oficinas de Caixa Galicia



Fuentes: Memorias Caixa Galicia.

Las cajas de Vigo, Orense y Pontevedra reaccionaron con la gestión agregada de sus tesorerías. También iniciaron un tratamiento conjunto de su relación con los proveedores, formalizaron de mutuo acuerdo la sindicación de créditos con instituciones públicas y empresas privadas, coordinaron el transporte de efectivo, colaboraron en materia de formación de personal y, por último, desarrollaron de forma coordinada nuevas aplicaciones informáticas.[58] La alianza duró hasta 1995, momento en el que Caixa Ourense se desvinculó del acuerdo. Pero en 1996 se reanudaron las conversaciones bajo los auspicios de la Xunta de Galicia. Fue el inicio de un lento proceso de convergencia que condujo a su fusión en una nueva entidad, Caixa Nova, en el año 2000.

[58] García Roa (1994), p. 282.

Por su parte, a partir de 1992 Caixa Galicia desarrolló un intenso plan de expansión fuera de la comunidad, tratando de estar presente en las principales plazas financieras de España. Durante el año inicial de vigencia de su plan de expansión, la caja abrió su primera oficina en Valencia y dos nuevas sucursales en Barcelona. A fin del ejercicio Caixa Galicia estaba presente en Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza, Bilbao y León.[59] En 1995, la estrategia de Caixa Galicia se redimensionó con un nuevo planteamiento en su expansión extrarregional. Procedió a la apertura de nuevas oficinas en las zonas de menor cobertura como Ourense y Pontevedra. Completó además su entrada en las zonas de mayor desarrollo peninsular: el eje del Ebro, Madrid, Levante y Cataluña. Un año antes, se había procedido a la adquisición de una pequeña red del Banco de Fomento localizada en la Comunidad Valenciana, en una operación que mantuvo su continuidad en la compra de 52 oficinas al Banco Urquijo en 1996, una red que extendía la presencia de Caixa Galicia a todas la comunidades peninsulares excepto Andalucía, Cantabria y Extremadura.

Su objetivo básico consistió en estar presente en todas las comunidades autónomas españolas y en Portugal, convirtiéndose de este modo Caixa Galicia en una entidad de rango ibérico. Asimismo, firmó en junio de 2000 una alianza estratégica con el grupo francés BNP-Paribas, el segundo banco de la zona euro, que incluía el traspaso a Caixa Galicia de 61 oficinas de la red que mantenía en España. Esta decisión permitió impulsar la presencia de la caja en la Comunidad de Madrid, la primera plaza financiera del país, facilitar el acceso a Andalucía y Extremadura y consolidar la presencia en Cataluña y Levante. Sin embargo, el acuerdo firmado con el grupo francés incluía otras opciones estratégicas, dado que el apoyo de la entidad parisina era decisivo para incentivar el negocio de banca corporativa en Caixa Galicia.

La composición de la actividad inversora de las cajas gallegas se dinamizó en la década de 1980. La inversión crediticia se mantuvo cerca del 50 % del activo total. Desde el punto de vista del crédito cobró especial relevancia la financiación de la vivienda residencial, un fenómeno ya iniciado en décadas anteriores. A este segmento se dedicó por término medio un tercio del crédito hipotecario de las cajas.

El sector privado ha primado claramente en la estructura de la inversión crediticia de Caixa Galicia. No obstante, durante buena parte de la década de 1980 funcionaron convenios de colaboración con las administraciones públicas para la concesión de créditos subvencionados.

[59] Memoria Caixa Galicia, 1992.

La ruptura más evidente en la política de activo se produjo con relación a sus inversiones en renta fija. Una vez abandonados los coeficientes de inversión obligatoria del intervencionismo franquista, crecieron las inversiones en renta variable y las participaciones en empresas financieras, de servicios e industriales. Entre la década de los ochenta y los noventa se pasó de una inversión variopinta en títulos públicos y privados, ligada a la vieja política de los coeficientes obligatorios, a una inversión empresarial en toda regla. Es decir, la caja optó de una manera decidida por impulsar participaciones empresariales significativas y estratégicas que, en cierto modo, constituían el bastión de su política empresarial.

Paralelamente, se produjo una creciente imbricación de las cajas en el fortalecimiento del tejido empresarial gallego. La cuota de mercado en el sector empresas se ha convertido en un objetivo prioritario de la acción comercial de Caixa Galicia. En el nuevo milenio la mejora ha sido notable a través del soporte de los productos tradicionales y el desarrollo de formas más sofisticadas, como el *leasing*, el *factoring*, o el *renting*. En paralelo, se ha profundizado en el mercado ofreciendo convenios y acuerdos colectivos a empresas, instituciones y colectivos sobre una amplia gama de productos.

A partir de 1987, el conjunto de participaciones empresariales de Caixa Galicia adoptó un soporte institucional más estable, tanto desde el punto de vista financiero como de gestión. Se constituyó el Consorcio General Financiero con un capital de 90 millones y que resultaba en un 99,98% propiedad de la caja. El Consorcio se creó con la intención de prestar "servicios financieros y para-financieros complementarios a la actividad tradicional de las Cajas de Ahorro". El Grupo estaba integrado por 12 empresas altamente especializadas, englobadas en cinco áreas de servicios. En años sucesivos se incorporaron nuevas sociedades vinculadas a la actividad financiera de Caixa Galicia.

Finalmente, el 21 de junio de 1990 se creó la Corporación Financiera de Galicia, constituida específicamente como sociedad de cartera de la caja. Su principal función consistía en agrupar las participaciones empresariales de la matriz. En su cartera se incluyeron las sociedades del Consorcio e incorporaron paulatinamente otras del sector inmobiliario, seguros, agencias de viajes e informática. Su objeto social se dirigía a la adquisición de acciones, participaciones o cuotas de cualquier tipo de sociedades o entidades, civiles o mercantiles, nacionales o extranjeras. Asimismo, la administración, gestión y explotación de las acciones, participaciones o cuotas adquiridas o de sus

derechos. También podía prestar servicios de asesoramiento, información y asistencia técnica en materias económicas, financieras y legales. Por tanto, además de ser el brazo industrial de la caja, daba soporte a la actividad de la matriz con relación a la adquisición y gestión de su cartera de renta variable. Caixa Galicia ha impulsado el papel de la Corporación Financiera como instrumento para dirigir recursos financieros a la actividad productiva.



Edificio de la Fundación Caixa Galicia-Claudio San Martín en los Cantones coruñeses.

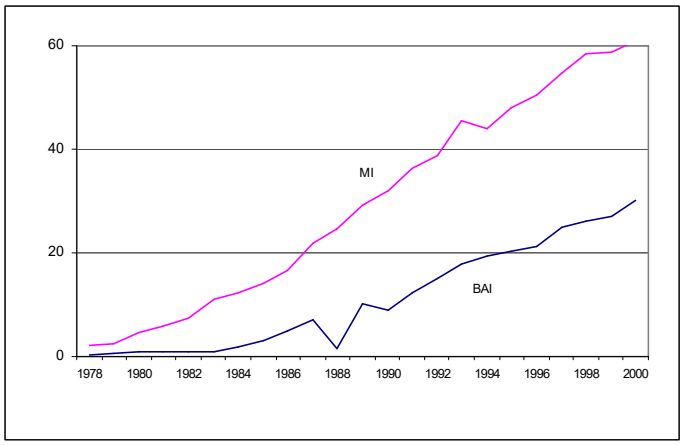
Las novedades no se restringieron al ámbito empresarial: la creación de una red de cajeros automáticos, la introducción de la tarjeta Visa-Caixa Galicia, el préstamo familiar y el seguro gratuito de accidentes para clientes con nóminas domiciliadas, el préstamo al consumo a tipo variable, la Hipoteca 35 dirigida a los jóvenes o Caixa Náutica, destinado a financiar la adquisición de embarcaciones deportivas y puntos de amarre serían algunos de sus nuevos productos financieros. A ello se une un amplio abanico de préstamos a tipo variable, fijo o mixto, con plazos de amortización cada vez más elevados.

En los ochenta los recursos de Caixa Galicia crecieron intensamente de tal forma que en pocos años se posicionó como la primera entidad financiera de la región. Las cuentas corrientes se consolidaron en la caja como la expresión más viva de su integración en el negocio de las empresas. Los productos tradicionales de ahorro han experimentado notables cambios. En términos relativos, los fondos de administraciones públicas han perdido de manera paulatina peso en el conjunto de los recursos ajenos de

la caja desde 1992. Los cambios legislativos y el proceso de homologación financiera permitieron que las cajas se incorporaran a la obtención de recursos por medio de empréstitos. En 1983 se inició la primera emisión de títulos hipotecarios. A finales de la década de los noventa –1998 y 1999– se produjeron nuevas emisiones de valores negociables, en esta ocasión bonos de tesorería. El ahorro de las economías domésticas, acentuado tras la crisis de 1993, hizo crecer los depósitos a plazo y, una vez se calmaron los mercados, se dirigió hacia los fondos de inversión. Se han potenciado nuevos diseños en productos tan clásicos como los depósitos a plazo: los depósitos referenciados, depósitos con incentivos fiscales, nuevas emisiones de renta fija por medio de obligaciones subordinadas, etc.

La Obra social de Caixa Galicia experimentó profundas transformaciones a finales de la década de los ochenta. La entidad buscó alternativas a la forma tradicional de organizar su política social a través de la figura jurídica de las fundaciones sin ánimo de lucro. La Fundación Caixa Galicia - Claudio San Martín se constituyó el 31 de enero de 1989 e inició su andadura en 1990. A través de ella, derivó su actividad benéfico-social hacia una mayor presencia en el ámbito de la promoción cultural, del fomento de la investigación y de la formación de los agentes económicos. De esta forma, la actividad desarrollada por la fundación se ha articulado alrededor de cinco grandes áreas: Investigación, Publicaciones, Becas y Premios, Promoción Cultural y Bellas Artes.

Gráfico 10
Margen de intermediación y beneficios antes de impuestos en Caixa Galicia
(millardos de pesetas corrientes)



Fuente: Memorias de Caixa Galicia.

Los rendimientos de Caixa Galicia constituyen la muestra más fehaciente de su buen hacer económico. A partir de 1984, la institución se introdujo en una senda de crecimiento de sus rendimientos por encima de la media de las cajas españolas. Ésta ha

sido la pauta desde 1978 y el continuo crecimiento del tamaño de la entidad ha ido acompañado en paralelo de un incremento de sus recursos propios. Caixa Galicia se ha convertido en la primera caja gallega. En el ejercicio de 2006, obtuvo 443 millones de euros de beneficio, lo que supone un crecimiento del 68% con respecto al año anterior. El mayor volumen de negocio, la apertura de nuevas oficinas y la diversificación de las líneas de negocio han tenido mucho que ver con ello.[60]

[60] ABC, 7 de febrero de 2007.

Francisco Barcón, de Xubia, 1876-2006

La ciudad de A Coruña concentró el grueso de las grandes empresas de la provincia en el siglo XIX, convirtiéndose en el principal centro fabril. Santiago y Ferrol presentaron un menor dinamismo empresarial. Sin embargo, esto no impidió la ausencia de grandes empresas en estas poblaciones. El Arsenal de Ferrol es un ejemplo claro de ello. A su vez, la comarca ferrolana destacó por la presencia de entidades de menor dimensión, como las fábricas de papel y de curtidos, que fueron perdiendo relevancia conforme avanzaba el siglo XIX. Otras iniciativas comarcales que destacaron por su dimensión fueron las realizadas en materia textil. Una de ellas dio origen a *La Galicia Industrial S.A*., hoy denominada Galicia Textil S.A. La empresa es uno de los restos del naufragio del sector textil gallego.[1]

La Galicia Industrial

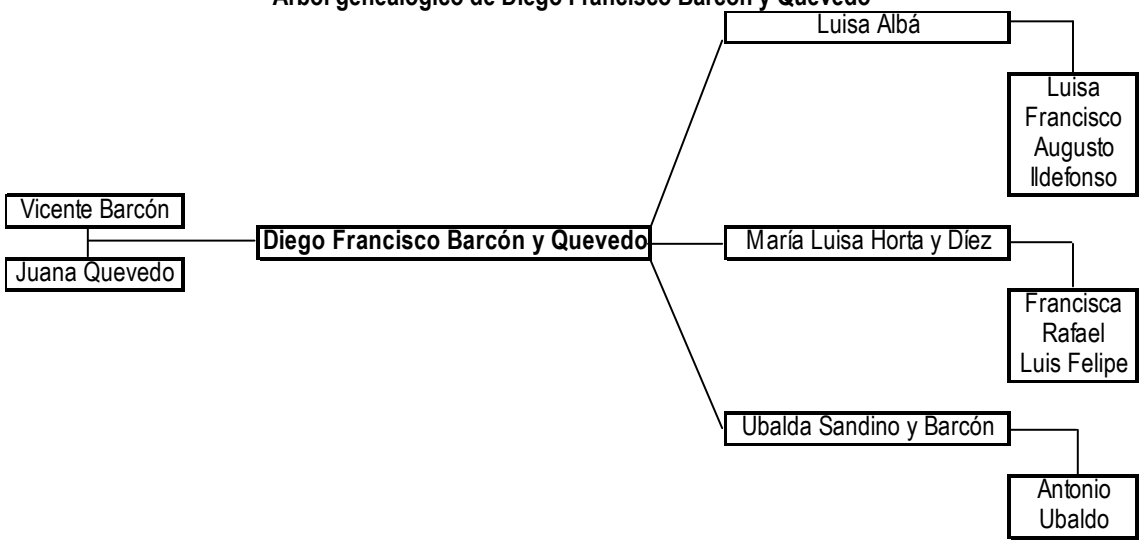
La fábrica textil debe su existencia a un empresario ferrolano, Diego Francisco Barcón y Quevedo. Este pionero se trasladó en la década de 1860 a Cuba donde ejerció el comercio. Allí contrajo matrimonio dos veces. La primera, con Luisa Albá, natural de la Habana y fallecida en 1868; la segunda, con María Luisa Horta y Díez, nacida tambiénen La Habana, en 1869, y natural asimismo de La Habana (véase el cuadro I)[2]. Francisco Barcón y Luisa Horta declararon los bienes aportados por ambos al

[1] Carmona (1990).

[2] María Luisa Horta estuvo casada anteriormente con Manuel Quevedo y Paradelas, en cuyo matrimonio tuvieron tres hijos, Angel, Joaquín y Manuel. Véase AHPC, Ruperto Suárez, leg.9728 (1870), fol. 1350 y ss. A la muerte de María Luisa, Barcón se convirtió en tutor de sus hijastros. Véase AHPC, distrito de Ferrol, Manuel Barbeito y Cedrón, leg. 2661 (1879), nº 303.

matrimonio en 1870. Francisco aportó al matrimonio 225.838 pesetas en efectivo y los efectos mercantiles contenidos en el balance realizado el 31 de enero de 1869. Luisa declaró que poseía un capital de 214.166 pesetas en fincas raíces y dos esclavos. De esta cantidad debía 47.255 pesetas a los hijos de su primer matrimonio y 35.975 que Francisco Barcón anticipó a su futura esposa para adquirir la mitad de la casa nº 11 de la calle de los Oficios en la Habana el 28 de enero de 1868.[3] Su segunda esposa falleció en 1872 y Francisco contrajo de nuevo matrimonio. Esta vez con su sobrina Ubalda Sandino y Barcón que aportó al matrimonio 50.000 pesetas en efectivo.[4] En la década de los setenta realizó varios viajes a la península preparando el regreso definitivo.[5]

Cuadro I
Árbol genealógico de Diego Francisco Barcón y Quevedo



Fuente: AHPC, Ruperto Suárez, leg.9745 (1874), fol. 3127 y ss.

Tras su vuelta a la península, el indiano procedió a invertir en varias minas orensanas[6]. Francisco Barcón y Quevedo ejerció también de intermediario financiero de manera ocasional. Por ejemplo, la viuda e hijos de Adolfo Bassave, hermano del Marqués de San Eduardo, depositaron en manos de Barcón 75.000 pesetas con el fin de

[3] AHPC, Ruperto Suárez, leg.9728 (1870), fol. 1350 y ss.
[4] AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9745 (1874), fol. 3127 y ss.
[5] Su suegro Antonio Sandino Venegas le representó en su ausencia durante uno de sus viajes a Cuba en 1874. Véase AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9745 (1874), fol. 3125 y ss., leg.9728 (1870), fol. 1350 y ss.
[6] AHPC, Ruperto Suárez, leg. 9739 (1873), fol. 1186 y ss.

que produjesen una rentabilidad. Colocaron la suma en poder de Barcón en calidad de préstamo y éste hipotecó su bien más preciado, la antigua fábrica de cobrería y moneda de Xubia, en 1883. El plazo del depósito fue de dos años, con un rédito anual pactado del 6%.[7]



Carroza carnavalesca de Francisco Barcón. Almanaque de Ferrol 1906.

Pero fue su inversión en el sector textil lo que catapultó a Francisco Barcón en el entramado empresarial ferrolano. Fundó junto al francés Eugenio Foch Abadie la compañía Barcón y Foch dedicada a la fabricación de hilados y tejidos de algodón en 1876. Junto a la Primera Coruñesa e Hilados y Tejidos de Vilasantar, la empresa constituyó el pequeño núcleo del sector textil gallego. Las fábricas textiles se dedicaron preferentemente a la producción y venta de tejidos de algodón de calidad inferior en el mercado gallego y en las provincias castellanas más próximas.

La firma ferrolana presentó unos capitales significativos para la media regional. Comenzó con un capital de 400.000 pesetas, que incrementó hasta casi un millón a finales del siglo XIX. Se estableció en la antigua Fábrica Nacional de Moneda y

[7] AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg. 10123 (1883), fol. 4726 y ss.

Cobrería de Xubia en las cercanías de Ferrol[8]. La Real Fábrica de Xubia se puso en marcha en 1803, dedicándose a la fabricación de planchas de cobre para la Marina, de fusiles y de monedas de cobre. Fue subastada en 1873 y adquirida por Eduardo Bassave y Rodríguez de Alburquerque, marqués de San Eduardo[9], que la vendió a Francisco Barcón en 1876.



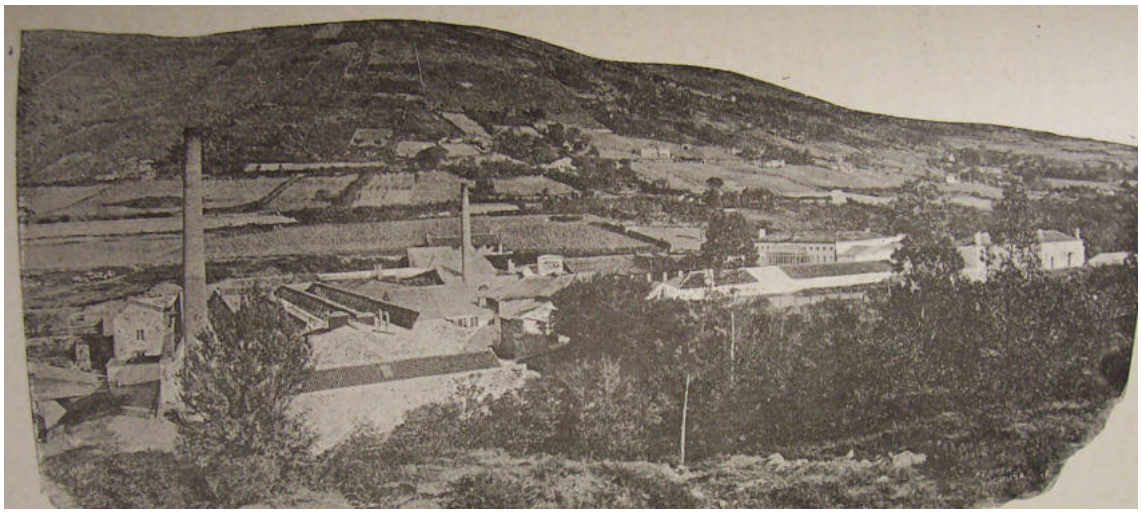
Chalet y casa-habitación de la fábrica de tejidos de Xubia.

La compañía Barcón y Foch se encargó de explotar la fábrica y fue el germen de varias sociedades que se establecieron sobre la fábrica y acrecentaron su valor. En 1878,

[8] Las aguas del río Xubia se empleaban de fuerza motriz para la maquinaria de la fábrica y de las aceñas adyacentes. Véase Montero (1972), pp. 402-403. En cambio, Bello (2006), p. 45 y ss. señala que la fábrica fue fundada en 1790 para surtir a la Marina de las obras de cobre necesarias para la construcción y la carena de sus buques. En 1811, según la autora, se convirtió en fábrica de monedas de cobre que seguía el método de sellado con faja. Según Carmona (2005, p. 110) cerró a finales de los sesenta y en sus últimos años se dedicó a la producción de planchas, pernos y clavos de cobre. En 1873, tras una subasta, pasó a manos privadas, primero a las del marqués de San Eduardo y luego a las de Francisco Barcón que la transformó para la producción textil. Véase Fernández Negral (1991), pp. 53-55. La reproducción del texto de la subasta de la Fabrica Nacional de Moneda y Cobrería de Xubia y la descripción de la finca puede encontrarse en Escrigas (2001). Según Bello (2006), p. 45 y ss., la fábrica de moneda de Xubia no cesó de forma inmediata en 1868, sino que desarrolló una importante labor en aspectos referentes al cambio y fundición de moneda fraudulenta en años posteriores.

[9] Se formalizó la escritura de venta en Madrid ante el notario Jerónimo Montesinos y García el 17 de julio de 1874. Véase AHPC, distrito de Ferrol, Manuel Barbeito y Cedrón, leg. 2659 (1878), fols. 277-286.

ampliaron el capital mediante la inclusión de un nuevo socio, el comerciante coruñés Angel Paredes Castro[10]. Según la división del trabajo establecida, Barcón se encargó de la hilatura, Foch de los telares y Paredes del escritorio. En la posterior renovación recibió la denominación de *La Galicia Industrial*, nombre por el que se la conoció hasta el siglo XX.



La Galicia Industrial, propiedad de Francisco Barcón a comienzos del siglo XX. Almanaque de Ferrol 1906.

Las diferencias entre los socios provocaron la separación de Foch en 1880.[11] Dado que era impracticable que Foch se quedase con todo el caudal social, reintegrando a sus compañeros el capital aportado por cada uno, pactaron entre todos que la fábrica fuese sacada a subasta,[12] de modo que a finales de 1879 se procedió a subastar la fábrica. Foch, Barcón, Luis Veiga Torreiro, de Cambre, Joaquín Plá, de Ferrol y Juan

[10] AHPC, distrito de Ferrol, Manuel Barbeito y Cedrón, leg. 2659 (1878), fols. 277-286.
[11] AHPC, José Asensio Centeno, leg. 10048 (1880), fol. 396 y ss. Fruto de esas desavenencias debió ser la exigencia de Foch a sus consocios de la entrega de una de las llaves de la caja de fondos de la sociedad. Véase AHPC, distrito de Ferrol, Anselmo Varela, leg. 2708 (1879), fol. 1996.
[12] Foch podía hasta el 2-10-1879 separar del negocio a sus consocios entregándoles los capitales impuestos en la compañía, así como los créditos que Barcón tenía contra la fábrica y contra él mismo. Debía garantizar además el cumplimiento de los compromisos pendientes con el marqués de San Eduardo. En caso de no ejercer este derecho, se vendería la fábrica con todas sus máquinas y accesorios, excepto las materias primas y los productos elaborados. El precio de partida serían 750.000 pesetas, entre las que se comprendían 250.000 que se adeudaban al citado marqués. Véase AHPC, distrito de Ferrol, Anselmo Varela, leg. 2707 (1879), fols. 1678-1683.

Secail estaban entre los postulantes. Barcón realizó la mejor postura por un importe de 727.025 pesetas[13]. Foch recibió 232.500 pesetas y se desligó de la compañía mientras que se integraban en ella Tomás Cobos y Pérez López y Cia, estos dos últimos con el carácter de comanditarios y disfrutando de la mayor parte de los beneficios. Pérez López y Cia se encargó de distribuir parte de la producción de la fábrica a través de un depósito establecido en A Coruña por lo que percibían una comisión del 3%.

La fabricación de harinas, cobrería y latón se incorporó al objeto social en 1881. La sociedad compró a Joaquín Plá y Frige y Ramón Seselle y Filgueira, comerciantes de Ferrol, una fábrica de harinas en el Puente de Xubia - ampliada a la fabricación de planchas de cobre y tejidos de lino -, y una pieza de tierra dedicada a huerta, al lado de la presa de la fábrica de harinas y dentro de la de moneda de Xubia, sitas en las parroquias de San Julián de Narón y Santa María de Neda respectivamente. El precio de venta fue de cien mil pesetas. Plá había adquirido de Seselle ambas fincas por 125.000 pesetas y le adeudaba todavía 44.000. Con la operación, la sociedad textil compró a Pla dichos bienes por cien mil pesetas, y Plá entregó parte de la cantidad para saldar su deuda con Seselle[14]. Además, Paredes y Barcón fueron autorizados a solicitar préstamos para realizar la adquisición a un interés del 6% anual. Desconocemos si la nueva actividad social dio resultados. Las renovaciones sucesivas de la sociedad señalaban la fabricación de tejidos como objeto principal de la firma, sin hacer mención a los otros negocios.

[13] AHPC, distrito de Ferrol, Anselmo Varela, leg. 2708 (1879), fols. 2588-2595; AHPC, José Asensio Centeno, leg. 10048 (1880), fol. 362 y ss.
[14] AHPC, distrito de Ferrol, Anselmo Varela, leg. 2712 (1881), fols. 585-590.



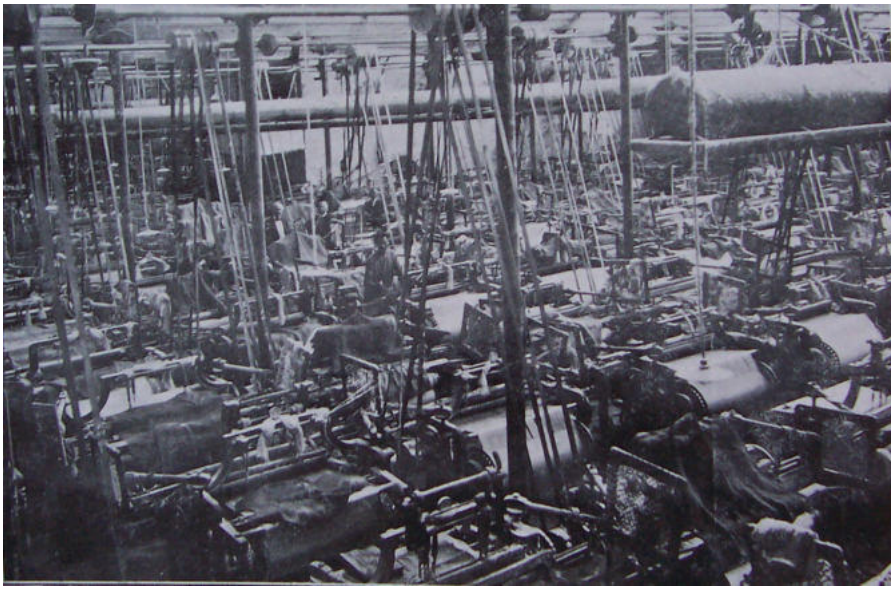
Publicidad de Barcón y Cia. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

El socio Paredes se apartó en 1883 y la compañía adoptó una nueva razón social, Barcón y Cia[15]. Finalmente, se disolvió en 1894, pero Barcón continuó en solitario la industria. Sus hijos Antonio y Ubaldo Barcón Sandino se integraron en la fábrica con el cambio de siglo.[16] En concreto, Francisco Barcón formó una nueva sociedad con su hijo Ubaldo en 1912 y sus capitales procedían de la antigua fábrica de Barcón y Cia.[17]

[15] AHPC, José Asensio Centeno, leg.10054 (1883) nº 28.
[16] BOPC 22 de mayo de 1911, p. 502.
[17] Lindoso (2005), pp. 230-231.



Sección de la nave de hilados de *La Galicia Industrial*.



Sección de los telares de La Galicia Industrial.

Finalmente, *La Galicia Industrial* cambió de propietarios en el período de entreguerras a causa de las dificultades financieras experimentadas por Francisco Barcón. El naviero y banquero coruñés Dionisio Tejero Pérez continuó con la fabricación de hilados y tejidos de algodón[18] al convertirse en dueño de la fábrica textil de Xubia en 1928.[19] Así, su inversión prorrogó la realizada en su día por la sociedad Pérez López y Cia, la casa de comercio en la que Tejero inició su carrera empresarial.[20] En 1930, esa empresa industrial alcanzaba un capital desembolsado de tres millones de pesetas y unos activos netos de poco más de cuatro millones.[21] La factoría llegó a ocupar a más de 400 trabajadores pero su influencia fue reducida[22]. Se especializó, al igual que sus competidoras de la comunidad, en tejidos de baja calidad. Su producción se dirigía a cubrir aquella parte de la demanda regional que quedaba fuera de la competencia del textil catalán, el dominante en el mercado[23]. Por consiguiente, su capacidad de expansión resultaba limitada, de la misma manera que su mercado.

La prensa

Otro campo de inversión notable para el pionero ferrolano fue el negocio de la imprenta y la edición. La familia Barcón comenzó a imprimir El Diario Ferrolano y El Correo Gallego a comienzos del siglo XX. Uno de los hijos del segundo matrimonio de Francisco Barcón, el abogado y comerciante ferrolano, Rafael Barcón Horta, se asoció con el comerciante también ferrolano Abelardo Fernández bajo la razón social de Barcón y Fernández en 1907. Parte del capital fue aportado en efectos de comercio,

[18] Fernández Negral (1991), p. 57.
[19] Para más detalles véase capítulo dedicado a las empresas de Dionisio Tejero Pérez en este mismo libro.
[20] Los primeros pasos empresariales del empresario herculino Dionisio Tejero Pérez estuvieron ligados a esta compañía y, en concreto, a José López Trigo, uno de los socios de la misma, y para el que comenzó a trabajar en la década de 1870. Véase Lindoso (2007).
[21] Hilados y Tejidos de Vilasantar tenía en la misma fecha un capital desembolsado de 1.500.000 pesetas y unos activos netos de 2.534.000 pesetas. La Primera Coruñesa con un capital inferior - un millón de pesetas -, tenía unos activos netos de 2.095.000. Véase Carmona y Nadal (2005), p. 221.
[22] Fernández (1987), p. 16 y Fernández Negral (1991), p. 57.
[23] Carmona (1990), p. 222.

maquinaria, material de imprenta, metálico y créditos activos que existían en El Diario Ferrolano. La sociedad se encargó de publicar dicho diario y El Correo Gallego. La compañía abordó en general los negocios de imprenta, librería, papelería, objetos de escritorio, bazar, artículos de fantasía y bisutería. También se beneficiaba de los resultados del depósito hidrográfico que poseía su socio Abelardo Fernández.[24] Éste, a su vez había sido partícipe de Abizanda y Cia, entidad encargada de editar el periódico desde 1897. Abelardo traspasó a la nueva sociedad formada con Barcón el derecho a publicar El Correo Gallego.[25]

Cuadro II
Balances de Rafael Barcón Orta, 1945-1950
(estructura en porcentajes y total en pesetas corrientes)

Activo	***1945***	***1947***	***1949***	***1950***
Caja	1,44	2,33	0,52	1,84
Valores mobiliarios	0,54	0,50	0,71	0,62
Deudores varios	13,62	12,68	4,80	0,32
Sección Industrial	25,66	23,81	33,84	29,47
Sección comercial	58,74	60,69	60,13	67,76
Total	296.934	320.050	225.163	258.591
Pasivo	***1945***	***1947***	***1949***	***1950***
Capital	78,13	75,03	95,07	77,72
Cta/cto BHA	8,20	-	-	-
Proveedores	10,98	17,16	4,87	11,83
Efectos a pagar	2,69	7,81	0,06	10,45
Total	296.934	320.050	225.163	258.591

Fuentes: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1729 y 1744.

El Correo Gallego, que había sido creado en 1878, se fusionó con El Eco de Santiago en 1938. A partir de esta fecha, la Editorial Compostelana S.A. se encargó de explotarlo[26]. Sin embargo, la imprenta de Rafael Barcón publicó la edición ferrolana del

[24] RMC Hoja 373, libro 15, fol. 39 y ss.
[25] RMC Hoja 196 libro 10 fol. 80 y ss.
[26] La Noche, antes denominada El Compostelano (1920), pertenecía también a la Editorial Compostela S.A.

periódico, tal como señalan los datos consignados en el balance de su empresa.[27] Actualmente El Correo Gallego publica tres ediciones: Galicia, Santiago y Ferrol.

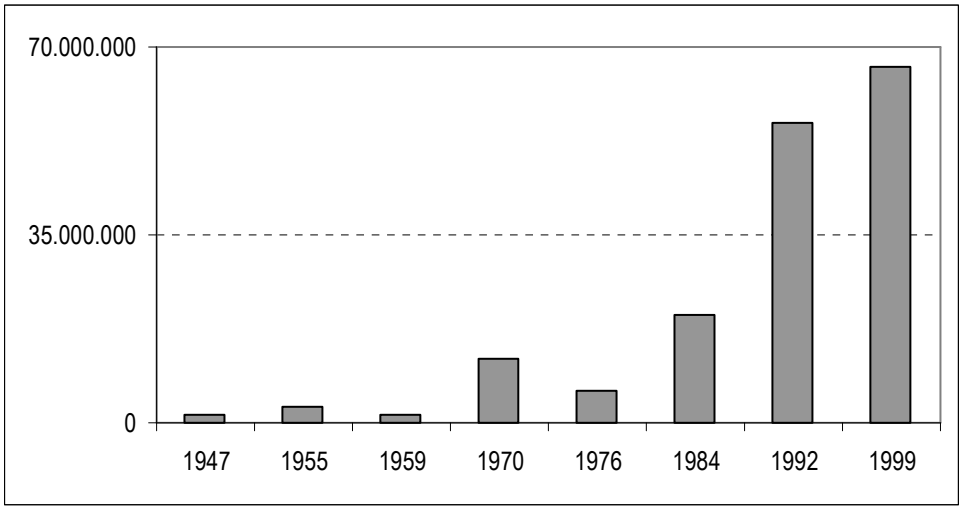


Anuncio de El Correo Gallego, diario editado por la familia Barcón. Almanaque de Ferrol 1908.

La Editorial Compostelana S.A. se fundó mayoritariamente entre varios comerciantes y profesionales de Santiago con un capital de cien mil pesetas en 1938. Entre sus accionistas se contaban dos de los más importantes banqueros gallegos, Hijos de Olimpio Pérez y Domingo Etcheverría Naveyra. La compañía se constituyó con el el fin de extender las actividades periodísticas y de imprenta que desarrollaba El Eco de Santiago.[28] La empresa sobrevivió a la Guerra civil española y su ideología era afín al nuevo régimen franquista. Tuvo como objeto la publicación, impresión, edición y venta de periódicos, revistas, libros y publicaciones y, en general, toda clase de trabajos de imprenta y litografía, siempre que sus actividades se ajustasen al "Dogma y a la Moral Católica, y a las ideas tradicionalmente inspiradoras de la Cruzada Nacional".

[27] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1729 y 1744.
[28] RMC Hoja 1087 libro 42 fol. 56 y ss, inscripción 1ª.

Gráfico 1
Ampliaciones de capital de la Editorial Compostelana S.A., 1938-2006
(pesetas corrientes)



Fuente: RMC Hoja 1087 libro 42 fol. 56 y ss., libro 57, fol. 13 y ss., libro 71 fol. 92 y ss., Hoja 50 libro 5 sección 3ª fol.124 y ss., libro 20 sección 3ª, fol. 134 y ss., fol. 215 y ss., Hoja c- 3894 tomo 1000.

Tras la Guerra civil, la Editorial Compostelana S.A. amplió el capital en varias ocasiones (véase el gráfico 1). En 1959 se incrementó hasta los 6 millones de pesetas, que fueron suscritas en su totalidad por María Fernández España y Fernández Latorre, partícipe significativa a su vez de La Voz de Galicia. Pero las acciones no permanecieron en su poder mucho tiempo. Su propiedad se traspasó en la década de los sesenta al decano de la prensa gallega, el Faro de Vigo S.A.[29]. El Correo Gallego sigue siendo editado en la actualidad por la sociedad compostelana. El objeto social de la firma se adaptó a la nueva realidad de los medios de comunicación en 1992, al incorporar a su negocio habitual la explotación, participación o creación de empresas de comunicación (prensa, radio, televisión, agencias informativas, centro de proceso datos, informática, telemática) y la realización de programas audiovisuales para empresas de

[29] RMC Hoja 1087 libro 42 fol. 56 y ss., libro 57, fol. 13 y ss., libro 71 fol. 92 y ss., Hoja 50 libro 5 sección 3ª fol.124 y ss., libro 20 sección 3ª, fol. 134 y ss., fol. 215 y ss., Hoja c- 3894 tomo 1000.

televisión y radio o explotación directa[30]. De esta manera, la familia Barcón ha quedado también desligada de la rama editorial. En definitiva, otros empresarios han recogido los frutos de lo que había iniciado el capital indiano de los Barcón en el siglo XIX.



Escaparate del Correo Gallego, confeccionado con tarjetas de vista. Almanaque de Ferrol 1908.

[30] RMC, Hoja c- 3894 tomo 1000.

Las empresas de Dionisio Tejero, 1876-2006

Pesca, banca y tejidos: una asociación afortunada

La glosa de las empresas coruñesas del siglo XIX quedaría vacía de contenido si no mencionásemos a uno de los grupos empresariales más universales del puerto herculino. Hablamos de la empresa, o mejor dicho, de las empresas fundadas por Dionisio Tejero Pérez, uno de los más relevantes líderes de empresa del Ochocientos. Comercio, banca, pesca, conserva, consignación de buques e industria textil marcaron su carrera empresarial. Una carrera coronada con éxito continuada por sus herederos en el nuevo milenio.

Dionisio Tejero Pérez (1856-1941), natural de Herrín de Campos (Valladolid), fue uno de los ejemplos más exitosos de empresarios foráneos que llegaron a Galicia a hacer fortuna. Se trata de uno de aquellos emprendedores que asumieron el liderazgo en lo que Carmona (2001) ha dado en llamar nuestra pequeña revolución industrial de finales del siglo XIX.

El cumplimiento del servicio militar trajo a este vallisoletano a A Coruña en 1876 donde varios paisanos suyos le abrieron sus puertas. Los inicios empresariales de Dionisio estuvieron ligados a dos comerciantes-banqueros relevantes en la capital herculina: Wenceslao Pérez González y José López Trigo.[1] Dionisio era sobrino del primero, otro vallisoletano afincado en la ciudad, y con estrechas relaciones con José López Trigo, también paisano suyo, y la familia González Alegre, con los que había emparentado por matrimonio y mantenía estrechas relaciones.[2]

Recién llegado, se instaló en casa de su hermana, Evarista Tejero Pérez, casada con uno de los hermanos González Alegre, comerciantes mayoristas y consignatarios del puerto

[1] Formaron parte de los órganos directivos de la sociedad financiera Crédito Gallego. El propio Dionisio Tejero fue también socio protector de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña cuando ésta se independizó del Crédito Gallego en 1905. Véase Maixé, Vilar y Lindoso (2003), p. 69.

[2] Wenceslao era cuñado de Ramón González Alegre. Véase AHPC, Manuel de la Rosa, leg.9985 (1878), fol. 904 y ss.

herculino[3]. La sociedad comanditaria González Alegre y Cia agrupaba los intereses de su tío Wenceslao con los de los hermanos Ramón y Bernardino González Alegre, Antonio Barreiro Sánchez y la casa catalana Nieto García y Riva[4]. La compañía se dedicaba a la comercialización de géneros, en especial textiles, para lo que se ayudaba de la citada firma catalana, al despacho de comisiones y a las consignaciones[5], un negocio en el que Dionisio se introduciría con éxito.

Dionisio Tejero comenzó a trabajar como contable en el escritorio de José López Trigo en 1879.[6] El comerciante era socio de su tío Wenceslao desde 1855, cuando fundaron junto con Ventura Requejo Escobar la sociedad Requejo López y Pérez[7]. En un principio se dedicaron al comercio de frutos nacionales y extranjeros, pero ese mismo año formaron una sociedad en comandita con Comá, Ciuró y Clavell[8] de Barcelona, transformándose en distribuidores de los tejidos catalanes que aquéllos les suministraba.[9] En los siguientes años, Requejo, López y Pérez incrementó su penetración en el mercado gallego mediante la asociación con comerciantes de varias localidades. Fruto de esta estrategia expansiva fue la creación de firmas como Genaro Stoll, Espinosa Torres y Cia, Ramón Vázquez Garza y Cia, y Casimiro Tettamancy y Cia en Ferrol, Pontevedra y A Coruña[10]. La matriz fue renovada sucesivamente hasta 1875, cuando Wenceslao Pérez y José López Trigo disolvieron la compañía y establecieron otra dedicada a las comisiones y al comercio de géneros nacionales y extranjeros con casas en A Coruña y Vigo[11]. Más tarde, ampliaron el ámbito comercial de sus operaciones al asociarse con los hermanos González Alegre.

Los negocios de José López Trigo iban más allá de su asociación con Wenceslao.[12] De ese modo, constituyó Pérez López y Cia (1876) con su hermano Vicente[13], el comerciante-

---

[3] Fernández (1987), p. 16. Los hermanos González Alegre, Ramón, Bernardino, Valentín y Julián, eran oriundos de León, los dos primeros, y de Cuenca de Campos (Valladolid) los dos últimos. Véase AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg. 10135 (1886), Francisco Ramos Vázquez, leg. 9842 (1872).

[4] Nieto García y Riva (1877) actuaba como distribuidora e los tejidos comprados a las fábricas catalanas en Galicia. Véase Lindoso (2006), pp. 177-179.

[5] Esta sociedad también participó en la fábrica de alambres de hierro y puntas de París de San Antolín de Toques (A Coruña). Su radio de acción se extendió a otros puntos de la provincia estableciendo casas en Ferrol y Betanzos. Véase AHPC, Manuel Devesa y Gago, leg.10126 (1884).

[6] Fernández (1987), p. 16.

[7] ARG, Registro de Escrituras públicas de comercio, nº 215.

[8] Véase el capítulo de la casa Simeón en este mismo libro.

[9] Lindoso (1999), p. 122 y ss.

[10] *Genaro Stoll* suministraba géneros al Arsenal y al Hospital militar, entre otros. Véase AHPC, Ruperto Suárez, leg.9720 (1868), fol. 485 y ss y leg.9734 (1872), Francisco Chaves y Alcalde, leg. 8801 (1860), fol. 549 y ss y ARG, *Registro de Escrituras públicas de comercio*, nº 330.

[11] AHPC, Manuel de la Rosa, leg. 9973 (1875).

[12] Su proyección en la vida de la ciudad herculina fue sobresaliente. Fue el primer presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de A Coruña, cargo en el que se mantuvo hasta el 15 de enero de 1899.

banquero de Lugo llamado Lorenzo Pérez Robredo y la mencionada firma Comá, Ciuró y Clavell[14]. El comercio mayorista, tanto interior como exterior, y la consignación de buques en A Coruña y Vigo volvían a ser sus actividades preferentes. La formación de López y Meyer para la consignación de vapores alemanes entraba de lleno en esta política empresarial[15]. Asimismo, participaron en explotaciones mineras a través de su inclusión en La Constancia (1894), encargada de explotar varias minas de hierro, cinc, plomo y otros metales en Lugo y León.[16]



Publicidad de la línea de vapores Tejero. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti.

Los hermanos López Trigo, junto con Comá, Clivilles y Clavell, sucesora de la firma catalana, también se incorporaron a dos industrias notables en el tejido empresarial gallego, la construcción naval y la industria textil. Respecto a la primera, mediante su participación en Vila y Cia domiciliada en A Graña (Ferrol). Se constituyó en 1890 para dedicarse a la construcción naval privada y a los encargos de la Armada nacional, así como a toda clase de construcciones metálicas o mixtas, aunque no fuesen navales, con un capital de 378.000

También presidió la Junta de Obras del Puerto de A Coruña y el Lazareto de Oza, concedido a la ciudad herculina gracias a sus propias gestiones. Véase Fernández (1987), p. 11. Junto a Linares Rivas y Pérez Costales elaboró un proyecto de fabricación de acero Siemens, no llegado a término, que pretendía impulsar la fabricación de hojalata necesaria para la elaboración de las conservas. Véase Carmona y Nadal (2005), pp. 150-151. La relevancia empresarial que alcanzó Dionisio Tejero se reflejó también en su nombramiento como presidente de la misma cámara en 1921.

[13] Fallecido en 1899. Véase RMC Hoja 153, libro 9º.

[14] AHPC, Manuel de la Rosa, leg. 9978 (1876).

[15] Se disuelve en 1901. Véase Lindoso (1999), p. 123.

[16] La sociedad se dedicó a la explotación y preparación de los minerales, la compraventa de los mismos, su transformación en metal y a todos los negocios concernientes al ramo de minería. Véase Lindoso (1999), pp. 122-123. En La Constancia destacaba la presencia del capital comercial y financiero coruñés: Vicente López Trigo, José Manuel Martínez Pérez, Dionisio Tejero Pérez y Faustino Orantes Magallón. Este último era el que poseía mayor experiencia en el sector minero. Véase RMC Hoja 121, libro 7º. Según la base 8ª de dicha sociedad los comparecientes reconocieron a Dionisio Tejero un 2% de las utilidades líquidas por los servicios extraordinarios prestados. Véase AHPC, Manuel Cortés, leg. 10239 (1894).

pesetas. Pero, en 1925, fue adquirida por el Estado a un precio de 800.000 pesetas[17]. Respecto a la segunda actividad, la entrada se produjo en la ya citada Galicia Industrial.[18] La empresa, instalada en los terrenos de la antigua fábrica de cobrería de Xubia (Ferrol), fue junto a La Primera Coruñesa e Hilados y Tejidos de Vilasantar lo más notable del exiguo sector textil gallego.[19] Pérez, López y Cia se encargó de distribuir parte de la producción de la fábrica de Xubia a través de un depósito establecido en A Coruña con una comisión del 3%.

La compañía de José López Trigo experimentó diversas renovaciones y variaciones en su razón social con el transcurso del tiempo, de forma que en 1896 recibió el nombre de Tejero Pérez y Gil. Su objeto social reunía los que serían los mayores intereses de Dionisio Tejero: el comercio de tejidos, carbones y otros artículos, las contratas de dichos géneros, la construcción naval, la fabricación de tejidos, la banca, las comisiones, las consignaciones y el despacho de vapores con un capital respetable, 600.000 pesetas[20].

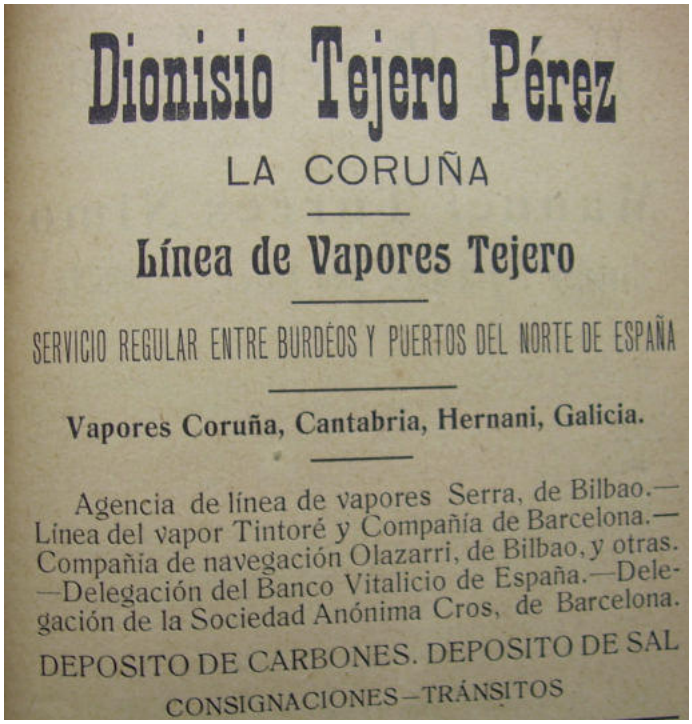


Envío ferroviario de pescado gallego hacia el interior peninsular. MPG, Catálogo de Vigo, Vigo a través de un siglo 1922-23.

Dionisio se independizó en 1905. Este año, Tejero Pérez y Gil se declaró en liquidación con la separación de los socios Gil y Pérez.[21] Tejero se estableció entonces por su cuenta y pasó a desplegar un amplio abanico de inversiones que prorrogaban en gran medida la línea

[17] RMC Hoja 66 libro 5, libro 14 fol. 103 y ss., libro 26, fol. 166.
[18] AHPC, José Asensio Centeno, leg.10048 (1880).
[19] Véase el capítulo en este mismo libro dedicado a las empresas de Francisco Barcón y Quevedo.
[20] RMC Hoja 153, libro 9 y BOPC (1903).
[21] La sociedad comanditaria Teodoro Martínez y Cia (1905), participada por Comá, Clivilles y Clavell, sucedió a Tejero Pérez y Gil en los negocios de compraventa de tejidos, mercería y paquetería. Véase RMC libro 14º f. 39. Teodoro Martínez y Cia fue una de las principales empresas dedicadas a la comercialización de tejidos en la provincia de A Coruña entre 1890 y 1913. Véase Lindoso (2006), pp. 175-177). Respecto a la construcción naval, la compañía catalana fue también la heredera. Véase RMC, libro 14º, f. 103.

de inversión desarrollada bajo el amparo de la casa de José López Trigo, pero incorporando las oportunidades que ofrecía el siglo XX. Así, la firma Dionisio Tejero Pérez comenzó a funcionar el 22 de febrero de 1905 por disolución de la compañía mercantil Tejero, Pérez y Gil, de la que tomó los negocios de carbones, sal, aceites y abonos, así como la explotación del vapor de cabotaje Galicia, con el que pronto formaría una importante flota con el Cantabria, el Hernani, el Huascar y el Rabat. Con ellos creó en la primera década del siglo XX la Línea Regular de Vapores Tejero, dedicada al cabotaje entre los puertos del Cantábrico y al comercio con Francia y Portugal[22]. En julio de 1912, por disolución de Tejero, Mariñas y Cia, se hizo cargo de los vapores Mary, Eva y Gero con los que se inició en los negocios de pesca de altura. Completó la flota con la compra del vapor Denis, John Clavell en 1923, y posteriormente con la adquisición de otro bou, el Fina.[23] De esta forma, la casa Tejero apostaba decididamente por las grandes transformaciones que estaba sufriendo el sector pesquero durante el primer tercio del siglo XX y que conllevaron la modernización de la pesca gallega y sus artes.



Publicidad de la casa de Dionisio Tejero Pérez a principios del siglo XX. Indicador comercial y guía de la Coruña.

La pesca y la conserva fueron de la mano en la casa Tejero. Dionisio fundó una sociedad colectiva en el puerto herculino dedicada a la pesca de altura bajo la razón social de Tejero Mariñas y Cia (1905) que complementó con la elaboración de conservas de pescado en La

[22] Fernández (1987), p. 16, Alonso (1984).
[23] ARG, Hacienda, Utilidades, leg. 1802 (1955).

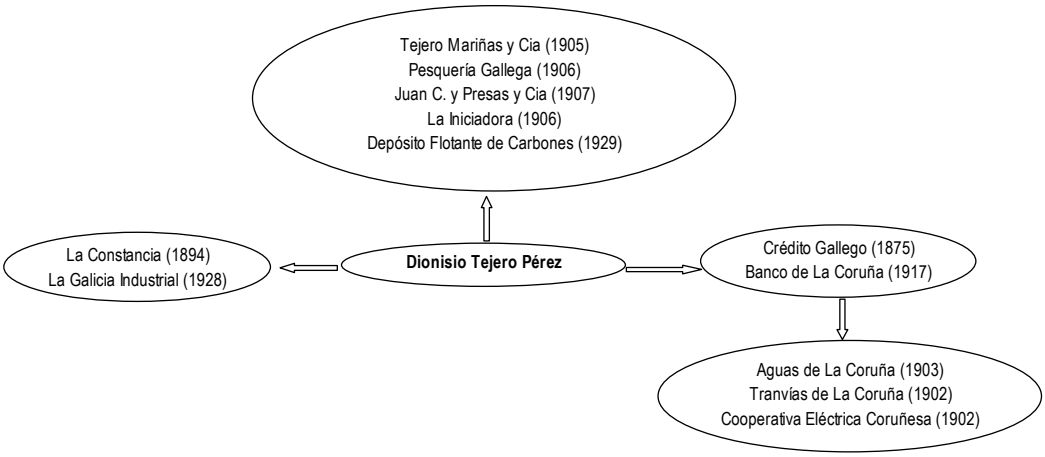
Iniciadora (1906)[24]. Esta sociedad anónima se formó con un capital de 240.000 pesetas, aunque sólo se desembolsó el 15%. La firma, contemporánea de la Cooperativa de Vapores de Pesca de La Coruña[25], se dedicaba a la elaboración de conservas saladas y escabeches de pescado pero la comercialización fue encomendada a otra entidad. Los productos de Tejero Mariñas y Cia (1905) eran distribuidos por Juan C. Presas y Cia (1907), una sociedad comanditaria domiciliada en Madrid, que con un capital de 10.000 pesetas vendía en la capital pescado en fresco, salazones y conservas de pescados.[26] La compañía actuaba también como distribuidora de los productos de la anónima Pesquería Gallega (1906)[27]. Ambas empresas, las mayores pesqueras de la provincia coruñesa, eran las dueñas del capital de la comercializadora. Su dirección fue encomendada a Juan Carreras Presas, un empresario con experiencia en el sector de la pesca, la salazón y el comercio.[28]. Sin embargo, Tejero, Mariñas y Cia no obtuvo mucho éxito, dado que en 1910 se procedió a su liquidación al haber perdido más de la tercera parte de su capital.[29] Dionisio Tejero Pérez adquirió dicha sociedad tras la liquidación.[30]

Tejero desempeñó el papel de comerciante que *remite y recibe géneros, frutos o efectos*, ejerció de almacenista de carbón y sal común y también como agente de aduanas y de seguros

[24] Dionisio Tejero Pérez fue el presidente del Consejo de Administración. Véase RMC Hoja 346 y 369, libro 14º, fol. 68 y ss y 190 y ss.
[25] Se encargaba de la preparación, transformación y venta de los productos de la pesca y sus derivados y de establecer en la misma cooperativa cuantos servicios fuesen necesarios relacionados con la pesca. Véase Sinde (2002).
[26] Sus socios fueron Juan Carreras Presas Mariñas, el madrileño José García García y las dos sociedades coruñesas, Tejero Mariñas y Cia y Pesquería Gallega. Véase RMC Hoja 346, libro 14º, fol. 68 y ss.
[27] La Pesquería Gallega se constituyó con un capital superior a la media para firmas similares, 230.000 pesetas. Se dedicaba a la explotación de la pesca y sus derivados y a todas las operaciones mercantiles, industriales y financieras anexas. Estaba vinculada a la casa de banca del coruñés Narciso Obanza, que recibía las cantidades suscritas por los accionistas. Leonardo Rodríguez Díaz fue el presidente de Pesquería Gallega y socio además de La Iniciadora. El consejo de administración era mayoritariamente coruñés, dominado sobre todo por los hermanos Rodríguez Díaz y sus respectivos cónyuges. En el mismo año de su constitución ampliaron capital en más de la mitad del inicial para adquirir un buque pesquero. Sin embargo, tres años después debieron reducirlo debido a la amortización de acciones hasta acabar por disolverse en 1917. Véase RMC Hoja 357, libro 14, fol. 123 y ss.
[28] Pertenecía a una de las más tradicionales familias de fomentadores de pesca y salazón de la ciudad herculina, los Presas. Era hijo del fomentador José Presas y de su segunda esposa Angela Mariñas. Véase Lindoso (2006), pp. 148-149.
[29] Se disolvió legalmente en 1912. Véase RMC Hoja 357, libro 14, fol. 123 y ss. Socios suyos fueron Benito Mariñas García, Santiago Alonso Paz y Gabriel Arambillet Aizpurua. Este último, un fabricante coruñés, aportaba el mayor capital junto con Benito Mariñas. Mariñas fue socio de La Iniciadora, Fernando Sastre y Cia (1894) y García y Cia (1907) vinculadas a actividades pesqueras y al comercio nacional y exterior. Gabriel, por otro lado, inició su carrera en la fábrica de cerillas de su cuñado Enrique Zaragüeta. Véase RMC Hoja 129, libro 7, fol. 99 y ss., Hoja 378, libro 15º, fol. 107 y ss. A su muerte constituyó sociedad con su hermana, integrándose más adelante en La Iniciadora y en Segundo Adánez y Cia (1900) dedicada al comercio de tejidos al por menor. Véase RMC Hoja 369, libro 14, fol. 190 y ss., Hoja 243, libro 12, fol. 165 y ss.
[30] Sinde (2002).

con el Banco Vitalicio de España y otras compañías nacionales y extranjeras[31]. Se estableció también como consignatario de buques y empresa estibadora en el puerto herculino. Su nombre se asoció al de quienes canalizaron las remesas americanas procedentes de la emigración[32]. Compaginar la consignación de buques con la actividad financiera le colocó en una posición privilegiada en la recepción y distribución de los giros americanos[33].

Cuadro I
El "grupo" Dionisio Tejero Pérez



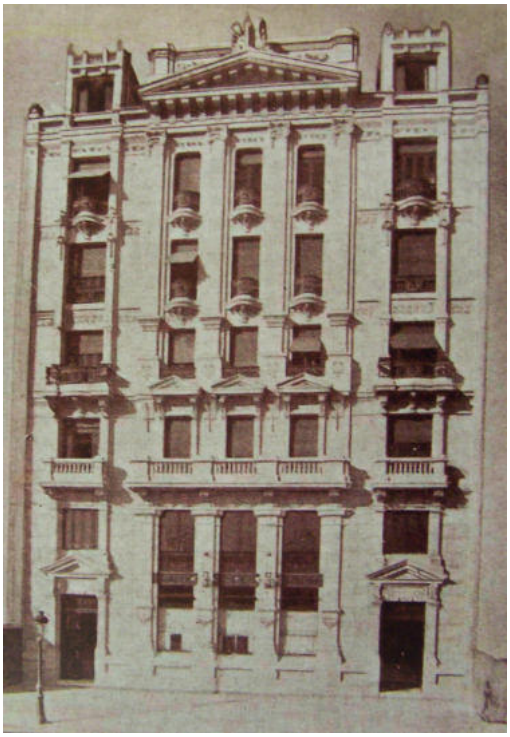
Fuente: Lindoso (2006), pp. 148-149.

El banco de La Coruña y La Galicia Industrial

Su carrera empresarial cobró un nuevo impulso hacia el final de la I Guerra mundial, cuando se convirtió en el principal promotor de la sociedad anónima Banco de La Coruña (1917)[34]. Así, tomaba cuerpo una aspiración financiera local que se había frustrado con la desaparición del Crédito Gallego doce años atrás. La nueva institución financiera tomó su nombre del primer banco coruñés constituido en el siglo XIX. Su integración tuvo lugar en un mercado financiero dominado por las casas de banca privadas, la banca oficial y la extrarregional y las todavía principiantes cajas de ahorro establecidas en región.

[31] González Catoyra (1990), pp. 653-654 y BOPC (1913).
[32] Ejemplos significativos fueron los de los coruñeses Narciso Obanza o los hermanos Pastor y sus sucesores, que reunían la condición de banqueros privados y consignatarios. Véase Lindoso (2006), p. 191.
[33] Comerciantes-banqueros, capitanes, armadores y emigrantes retornados actuaron como puentes en este flujo de fondos entre América y Galicia hasta mediados del siglo XIX. Las primeras redes organizadas de corresponsales bancarios de las que se tiene constancia surgieron a partir de los años sesenta. Véase Vázquez González (2000), pp. 900.
[34] Alonso (1984).

Dionisio Tejero presentó la propuesta de creación del segundo banco coruñés al entonces alcalde, Manuel Casás Fernández, el cual ofreció todo su apoyo[35]. Con tal fin, el presidente de la corporación municipal impulsó la creación de la Agrupación Popular Coruñesa, que canalizó el apoyo de algunos de los más relevantes banqueros de la ciudad, como los Pastor, los Rubine y por supuesto, el propio Tejero[36]. El punto de partida de la nueva sociedad financiera consistía en un fuerte compromiso con el desarrollo urbano: saneamientos, urbanización, seguros marítimos, proyectos de comunicación con los pueblos vecinos, construcción de casas baratas, mejora de los servicios públicos, etc.[37] El banco abrió sus puertas en 1918 con un capital de cinco millones de pesetas, del que Tejero suscribió el 20%[38] y fue nombrado presidente del Consejo de Administración, cargo en el que permaneció hasta su muerte en 1941.



El Banco de La Coruña abrió sus puertas a finales de la I Guerra Mundial.

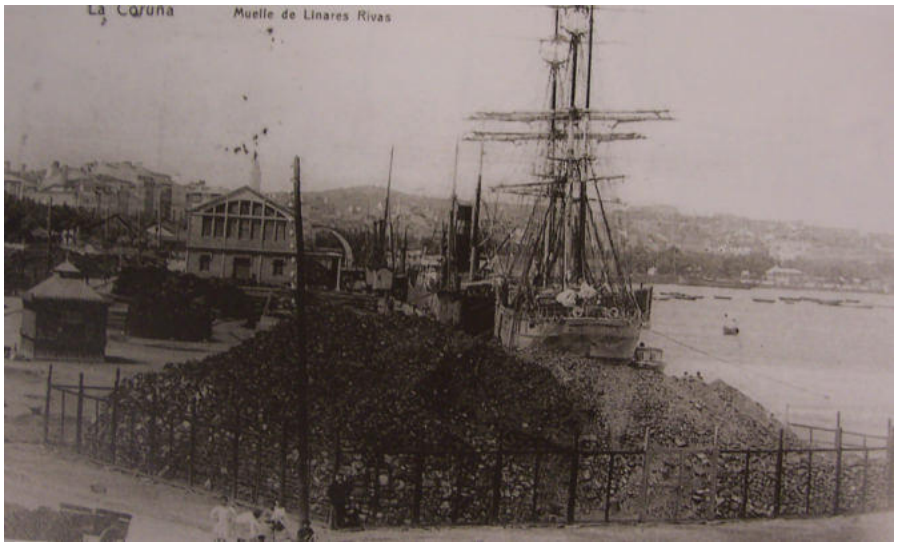
El recién creado banco absorbió la sede y el personal que el Banco Español de Crédito mantenía en el nº 6 del Cantón Pequeño de A Coruña.[39] Pero muy pronto fue necesario

[35] La Agrupación Popular Coruñesa, presidida por Canuto Berea Rodríguez, se hizo cargo del estudio del proyecto de un banco que impulsara el desarrollo del comercio y la industria regional. Véase *Banco de La Coruña: 1918-1943*.
[36] Alonso (1984).
[37] VV.AA. (1968).
[38] *Banco de La Coruña: 1918-1943*, La Coruña, Imp. de Moret, 1944.
[39] Banco de La Coruña: 1918-1943.

aumentar el capital y la plantilla[40]. Tras la desaparición del Banco de Vigo en 1925, y a medida que iba extendiendo su red de oficinas, se transformó en el segundo banco regional, tras el Banco Pastor,[41]. Entre 1918 y 1931 estableció 26 sucursales en varias plazas gallegas[42]. El proceso de expansión se vio interrumpido por la depresión económica mundial y la propia situación española entre 1931 y 1939. Tras la guerra civil, se reanudó el proceso de aproximación de la gran banca nacional a las instituciones financieras gallegas. Así, el Banco de Bilbao se convirtió en accionista del Banco de La Coruña[43]. Desde finales de los sesenta, la institución vasca comenzó un constante proceso de adquisición de acciones de la institución coruñesa hasta obtener el control de su capital[44]. El banco herculino terminó sus días como filial del Banco de Bilbao en 1969 hasta su absorción en 1971[45].

El complejo marítimo-pesquero tenía una fuerte conexión con el Banco de La Coruña al igual que el Banco de Vigo. Alonso (1984) ha mostrado cómo la banca gallega se encontraba vinculada desde sus orígenes a los negocios del puerto, tanto los comerciales como los relacionados con la pesca y sus derivados. En concreto, el 83% de los ingresos de Dionisio Tejero, el principal patrocinador del banco herculino, procedían del comercio y la explotación de la pesca en 1940.[46] Su empresa pesquera era una de las principales del ramo en Galicia entre 1931 y 1941, con 464 toneladas de registro bruto[47]. Asimismo, también fueron muy estrechas las relaciones entre el Banco de La Coruña y las sociedades de servicios urbanos del primer tercio del siglo XX. Esta institución compartía varios consejeros con Aguas de La Coruña, Tranvías de La Coruña y la Cooperativa Eléctrica Coruñesa, algo que entraba de lleno en sus objetivos iniciales[48].

[40] La ampliación de capital tuvo lugar en 1921. Véase *Banco de La Coruña: 1918-1943*.
[41] Alonso (1984).
[42] Banco de La Coruña: 1918-1943.
[43] Las sucursales del Banco de Bilbao en Galicia ya usaban antes de la guerra civil la red operativa del Banco de La Coruña para el descuento de papel comercial, según un acuerdo establecido entre ambos bancos. Véase Arroyo (2001), pp. 23-25.
[44] VV. AA. (1968).
[45] Arroyo (2001), p. 27.
[46] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 702, 776 (1936-1944).
[47] Sinde, Diéguez y Gueimonde (2005).
[48] Alonso (1984).



Muelle del carbón en Linares Rivas, A Coruña, a finales del siglo XIX.

Dionisio Tejero fue también uno de los empresarios pesqueros que, al igual que ARBUPES S.L., estableció un almacén de carbón en el puerto coruñés[49]. En el caso de Tejero se trataba de la creación de un depósito flotante, una inversión en la que participó junto a otros almacenistas de carbón del puerto. El depósito giró bajo el nombre de Depósito Flotante de Carbones de La Coruña S.L. (1929), con un capital de 300.000 pesetas[50]. Dionisio Tejero, el presidente de la compañía disponía de la quinta parte del capital y el resto se repartía entre Enrique Fraga Rodríguez, Joaquín Ponte Naya y Pérez Alejo y Cia. La empresa contaba entre sus activos con una concesión administrativa para establecer un depósito flotante que uno de los socios había adquirido por Real Orden de 19 de enero de 1929[51]. La compañía empleaba los servicios del Banco de La Coruña para las operaciones financieras y el depósito de los fondos sociales. Respecto a otras cuestiones, tales como compras de carbones extranjeros, servicios de remolques o el uso del personal obrero, tenía preferencia la sociedad Pérez Alejo y Cia, el socio mayoritario.[52] Pese a las expectativas creadas, las pérdidas sufridas por la firma, junto a otras circunstancias, provocaron su disolución en 1933. Su capital se había visto reducido a 184.800 pesetas. En consecuencia, en virtud de los preceptos sociales se disolvió la compañía.[53]

[49] Sinde (2002), p. 77.
[50] El domicilio social radicaba en la Avenida de Linares Rivas nº 41-42, donde también estaba domiciliada Pérez Alejo y Cia S.L. Véase, ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1943.
[51] La solicitud la realizó uno de los partícipes de Pérez Alejo y Cia S. L. a nombre de la Compañía General de Carbones S.A. de Barcelona, que transfirió este derecho a la primera empresa. Véase ARG, Hacienda, Utilidades, leg. 1943.
[52] ARG, Hacienda, Utilidades, leg. 1943.
[53] RMC Hoja 809 libro 30 fol. 130 y ss., libro 33 fol. 6 y ss.

La otra gran inversión empresarial de Dionisio Tejero fue la entrada en La Galicia Industrial S.A. en 1928. De esta manera, prorrogó la inversión realizada por la sociedad Pérez López y Cia en el último cuarto del Ochocientos sobre esta factoría. La sociedad la explotó de la misma forma que venía haciendo Barcón y Cia pero adoptó una forma anónima. La factoría continuó con la fabricación de hilados y tejidos y llegó a ocupar a más de 400 trabajadores, siendo conocida popularmente como "la fábrica de las sábanas"[54].

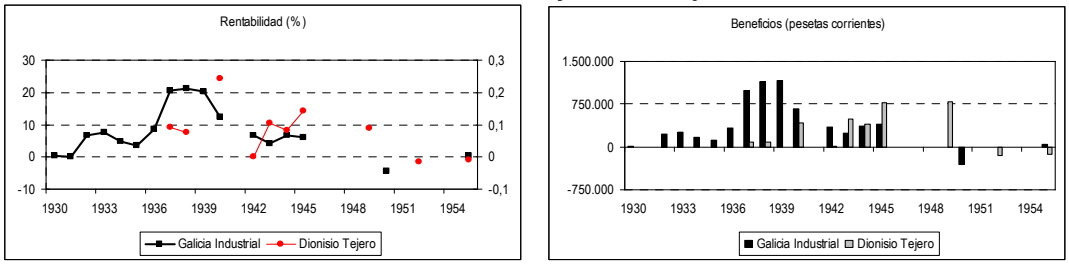


Obreras de La Galicia Industrial, fábrica textil radicada en Xubia y dedicada a la elaboración de hilados y tejidos de algodón desde el último cuarto del siglo XIX. Colección particular, gentileza de D. Dioniso Pereira.

En 1930, había desembolsado completamente su capital de tres millones de pesetas. Pero la década comenzaba con beneficios limitados. Ese mismo año, la fábrica se mantuvo cerrada 81 días, en virtud de un acuerdo alcanzado con las demás fábricas de la región. El coste de la materia prima había aumentado debido a la baja de la peseta en el mercado internacional y debían hacer frente a los gastos de consolidación de algunos edificios. La competencia entre las fábricas de la región era inmensa, a lo que había que añadir la que ejercían los competidores extrarregionales.[55] La lucha por conseguir mercados les condujo a extender su radio de acción hacia Murcia y Extremadura. Ello les permitió obtener beneficios en sólo un año. Pero la situación general no mejoraba. La evolución de la moneda en los mercados internacionales y el coste de transporte de los envíos sobrecargaban los gastos de la empresa. Los *stocks* se acumularon durante el decenio, hasta que la Guerra civil permitió su liquidación.

[54] Fernández (1987), p. 16 y Fernández Negral (1991), p. 57.
[55] Véase el capítulo de este libro dedicado al grupo Miranda.

Gráfico 1
Rentabilidad de La Galicia Industrial S.A. y Dionisio Tejero S.L./S.A., 1930-1955



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 682, 687, 689, 690, 691, 775, 776, 778, 784, 785, 1786, 1791, 1799, 1802 (1930-1931, 1936-1940, 1942-1946, 1949-1950, 1953-1955).

El desarrollo de la Guerra civil presentó sus ventajas e inconvenientes para la empresa. Por una parte, encontró dificultades para cobrar a los clientes de la zona republicana. Su cartera de valores, formada en gran medida por efectos del Estado, perdió cotización. Sin embargo, el conflicto, al igual que sucedía para el resto de las fábricas textiles regionales, supuso una demanda extraordinaria de productos, de modo que hubo de doblar e incluso triplicar los turnos de trabajo, con el consiguiente sobresfuerzo de la maquinaria. Pero la rentabilidad del negocio creció de manera extraordinaria, un comportamiento bien distinto al de la casa matriz de Dionisio Tejero, cuyos beneficios fueron más bajos (véase el gráfico 1).

Pero los cupos de la postguerra, la falta de materias primas y accesorios, así como las irregularidades en el suministro energético condicionaron negativamente el ciclo productivo, a pesar de que se había multiplicado la demanda civil.[56] En 1940, tuvieron que recortar las ventas a la Intendencia Militar y suspender las destinadas a la población civil. La política autárquica del nuevo régimen perjudicó a la fábrica, al igual que a sus competidoras. El desfase entre el coste de producción y el precio de venta se fue agudizando en los años siguientes. El incremento de los costes laborales y fiscales no fue acompasado con la evolución de los precios del producto final, fijados oficialmente. La rectificación oficial de los precios del algodón era insuficiente e iba siempre por detrás de las subidas. Asimismo, las dificultades con el transporte, agudizadas con las frecuentes suspensiones en las facturaciones del ferrocarril, incrementaron las diferencias entre coste y beneficio.

[56] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 687, 689, 690, 691, 775, 776, 778, 784, 785, 1786, 1791, 1799 (1930-1931, 1936-1940, 1942-1946, 1949-1950, 1953-1955).

Cuadro II
Balances de Dionisio Tejero Pérez y Dionisio Tejero S.L.
(pesetas corrientes)

Activo	***1937***	***1940***	***1945***	***1949***
Caja y bancos	225.423	1.025.115	729.940	1.773.176
Carmen Vilariño Yebra, cta. aport.			1.081.557	405.487
Créditos de dudoso cobro		69.001		
Cuentas corrientes				2.307.245
Garantías diversas	29.836	29.786		
Impuestos y gravámenes				101.716
Inmuebles/vapores	224.371	191.103	576.038	2.566.010
Inversión de la reserva			89.700	621.257
Valores mobiliarios			292.863	496.436
Mercaderías	11.303	228.180	197.897	407.574
Mobiliario y enseres	30.871	18.637	11.218	47.146
Partidas en suspenso	3.300	1.240		51.507
Valores depositados en garantía				
Varios deudores	350.709	167.005	2.431.354	
Total	875.812	1.730.066	5.410.567	8.777.553
Pasivo	***1937***	***1940***	***1945***	***1949***
Capital	662.924	662.924	4.000.000	7.000.000
Reservas			89.700	621.257
Efectos a pagar	2.686	21.149		
Amortizaciones		69.001	99.558	320.410
Impuestos y gravámenes			14.927	
Retenciones	192	5.499	3.367	
Liquidación de beneficios			130.000	50.000
Partidas en suspenso			36.975	
Varios acreedores	210.011	971.494	261.477	

Beneficios			774.562	785.886
Total	87 5.812	1.73 0.066	5.41 0.567	8.77 7.553

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 682, 1802 (1940-1955).

La Orden del Ministerio de Industria y Comercio de 24 de junio de 1949, que estableció la libertad de tipos y precios para los productos manufacturados de algodón, supuso un alivio temporal en esta situación. Pero problemas como la escasez de materias primas o el incremento de las cargas sociales, se resistían a desaparecer. Por ello, la producción de la fábrica se vio prácticamente paralizada en 1950.

En la década de los cincuenta un nuevo obstáculo apareció en el camino: el empobrecimiento de los consumidores. La falta de numerario de las clases menos pudientes menguaba la adquisición de los artículos más indispensables. Por lo tanto, se repetía el ciclo prebélico. Los *stocks* aumentaban de nuevo y la competencia se recrudecía. A mediados de la década, la fábrica solicitó la reducción de los turnos de trabajo y expresó un deseo inhabitual en un empresario: aumentar los salarios para revitalizar una demanda tan reducida. Poco después la industria fue absorbida por Dionisio Tejero S.A.[57]

Durante la guerra civil, Dionisio siguió ejerciendo como comerciante individual mayorista, naviero y consignatario de buques en la calle Lugo nº 4-6 de A Coruña. Al finalizar el conflicto, fue necesario ampliar el capital hasta la cifra de un millón de pesetas. El incremento de precio de las mercancías en los puntos de producción, los nuevos impuestos y el consecuente aumento de los fletes exigían un mayor volumen de fondos que el que tenía hasta entonces empleado en el negocio. En concreto, sus operaciones fueron bastante irregulares durante 1940, pero obtuvieron beneficios excepcionales derivados precisamente de esa irregularidad, los tránsitos de carbones a través del puerto herculino con destino al Mediterráneo y el incremento del consumo de sal (véase el gráfico 1). Entre 1937 y 1949 multiplicó por diez sus activos. El incremento de los recursos propios permitió a su vez una mayor inversión en inmovilizado, especialmente en la compra y mejora de los vapores de la compañía (véase el cuadro II). Sin embargo, esta expansión ya no fue liderada por Dionisio Tejero, sino por sus sucesores a partir de la década de los años cuarenta.[58]

[57] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 687, 689, 690, 691, 784, 785, 1786, 1791, 1799 (1940, 1942-1946, 1949-1950, 1953-1955).
[58] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 682 (1940).

Una sucesión exitosa

Dionisio Tejero Pérez falleció en 1941 sin descendencia. Su viuda, Carmen Vilariño Yebra, prosiguió sus actividades mercantiles con la colaboración y participación de sus sobrinos Dionisio González Tejero y Enrique y Andrés Vilariño Alonso[59]. Los cuatro transformaron la empresa individual en una sociedad limitada, *Dionisio Tejero S. L*. (1942), con un capital de cuatro millones de pesetas. La viuda poseía el 62,5% del capital de la sociedad mientras que el restante se repartía a partes iguales entre Dionisio González Tejero y Enrique Vilariño Alonso. Los recursos propios de la sociedad estaban formados por el dinero efectivo aportado por estos dos últimos y por diferentes partidas que Carmen Vilariño proporcionó como capital que procedían en parte de la herencia de su difunto marido (véase el cuadro III)[60].

Cuadro III
Composición del capital de Dionisio Tejero S.L., 1942
(pesetas corrientes)

Dionisio González Tejero:	750.000
Enrique Vilariño Alonso:	750.000
Carmen Vilariño Yebra:	2.500.000
Mobiliario y enseres de la casa comercial	34.439
Chabolas instaladas en el muelle de A Coruña	4.983
Vapor Galicia	200.000
Vapor de pesca Denis	300.000
Carbón, sal, vinos y otras mercancías	350.000
Metálico	1.610.578
Total	4.000.000

Fuente: RMC Hoja 1037 libro 40 fol. 64 y ss., inscripción 1ª.

El ámbito empresarial de la nueva compañía consistía en la realización de actividades de importación y exportación de sal, vinos, carbones, cordelería, despacho de aduanas de mercancías, agencia internacional de paquetes postales, pesca marítima, ejerciendo también como consignatarios y armadores de buques. La Ley de 17 de julio de 1951 dispuso que las sociedades de responsabilidad limitada con capital superior a cinco millones de pesetas deberían optar por reducirlo hasta esa cifra o bien convertirse en sociedad anónima. Dado que

[59] El segundo fue presidente del Banco de La Coruña entre 1947 y 1970. Véase Arroyo (2001), p. 31.

[60] También se comprometió a transferir a la compañía su agencia de aduanas, su agencia internacional de paquetes postales y las dos concesiones administrativas que la junta de obras del puerto coruñesa había otorgado a Dionisio Tejero para ocupar provisionalmente una parcela en el muelle de la Palloza y otra en la segunda zona del muelle de Santa Lucía. Véase RMC Hoja 1037 libro 40 fol. 64, inscripción 1ª. La nueva ampliación de capital que se produjo en 1946 supuso entre otras cosas el incremento del patrimonio inmueble de la firma cuando Carmen Vilariño aportó de nuevo una casa y varios terrenos al fondo social. Véase RMC Hoja 1037 libro 52 fol. 57 y ss.

Dionisio Tejero S.L. acababa de ampliar el capital hasta siete millones de pesetas, prefirió el cambio de régimen jurídico ante la disyuntiva. Se nombró un consejo de administración presidido por Carmen Vilariño Yebra, que desde entonces giró bajo la razón social de Dionisio Tejero Pérez S.A.[61]

Bajo la nueva denominación social comenzaron la transición del carbón al fuel-oil en los barcos de vapor. La explotación del vapor Denis había arrojado pérdidas significativas en el año 1952. Convencidos de que la combustión de carbón resultaba antieconómica en el negocio de la pesca, decidieron adaptar el vapor para quemar combustible líquido en los Astilleros y Talleres del Noroeste S.A. (ASTANO), revalorizando de esta forma el activo. Tres años después, la explotación del bou pesquero daba ya beneficios.[62] El carbón representaba entre un 30 y un 50% de los gastos totales de una empresa armadora, un coste muy significativo para los vapores hasta los años cincuenta cuando se produjo la transición al fuel-oil.[63]

Cuadro IV			
Balance de Galicia Industrial S.A., 7 de mayo de 1955		**Balance de Dionisio Tejero S.A., 1955**	
(pesetas corrientes)			
Activo		***Activo***	
Fincas y edificios	1.491.738	Caja y bancos	328.236
Fabrica de Hilados y Tejidos y accesorios	1.512.842	Deudores varios	940.812
Partidas en suspenso	162.242	Clientes de carbón	1.365.245
Acciones Zicsa	50.000	Impuestos y gravámenes	60.334
Banco de España	13.440	Mercaderías	679.228
Impuestos y gravámenes	168.393	Inmuebles	1.610.570
Caja	242.312	Vapores	1.571.320
Explotación finca agrícola	76.911	Mobiliario, instalaciones y material	1.655.431
Herramientas y enseres	140.012	Valores mobiliarios	681.129
Deudores varios	3.737.047	Inversión de reserva especial	295.000
Gastos generales	480.239	Créditos dudosos	1.228.

[61] RMC Hoja 1037 libro 52 fol. 57 y ss., libro 65 fol. 81 y ss. En 1976 se contrajo la razón social en Dionisio Tejero S.A.. Véase RMC Hoja 1037 sección 3ª libro 53 tomo 164 fol. 224 y ss. La firma trabajaba estrechamente con el Banco de La Coruña, con el que mantenía su cuenta corriente. Véase RMC Hoja 1037 sección 3ª libro 20 tomo 119 fol. 195 y ss.

[62] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades leg. 1802 (1952-1953, 1955).

[63] Sinde (2002), p. 71.

			034
Conservación y entretenimiento	433.858	Pérdidas y ganancias	131.390
Primeras materias	484.139		
Producto elaborado	3.927.824		
Total	12.920.148	Total	10.556.730
Pasivo		***Pasivo***	
Capital	3.000.000	Capital	7.000.000
Fondo de reserva estatutaria	282.038	Reserva especial	295.000
Amortización de maquinaria y edificios	1.754.400	Caja central de crédito Marítimo	1.101.000
Efectos a pagar	47.285	Cuentas corrientes	1079.831
Fabricación de tejidos	1.386.015	Fondo de amortización	626.105
Pérdidas y ganancias	56.093	Fondo regulador de créditos dudosos	1.228.034
Banco de la Coruña	5.132.924	Partidas en suspenso	126.759
Acreedores varios	1.261.394		
Total	**12.920.148**	**Total**	**10.556.730**

Fuente: RMC Hoja 1037 libro 84 fol. 276 y ss.

Al cumplir su cincuentenario, la empresa, tal y como hemos mencionado más arriba, absorbió a La Galicia Industrial S.A. bajo la presidencia de Dionisio González Tejero.[64] La industria venía operando bajo los auspicios de la casa Tejero. En 1955, se traspasó el activo y el pasivo de su patrimonio social a Dionisio Tejero Pérez S.A. (véase el cuadro IV). En términos de activos totales, el patrimonio de la textil era superior al de la empresa absorbente. Ésta amplió el capital en tres millones de pesetas, suma con la que se había constituido la textil.[65] La fusión con la Galicia Industrial supuso, entre otras cosas, el cambio de objeto social de Dionisio Tejero Pérez S.A., al incluir ahora la fabricación de hilados y tejidos de algodón, tintes y aprestos de los mismos.[66] Al año siguiente, la nueva compañía fusionada tuvo que ampliar de nuevo el capital en cinco millones de pesetas.[67]

[64] Tras el fallecimiento de Dionisio González, fue sustituido por Enrique Vilariño Alonso en 1975. La presidencia fue ocupada sucesivamente por Enrique Vilariño de Llano en 1987 y Andrés Vilariño Maura en 1998. Véase RMC Hoja 1037 sección 3ª libro 53 tomo 164 fol. 224 y ss, libro 317 fol. 111 y ss., C-1869 tomo 871 fol. 116 y ss.

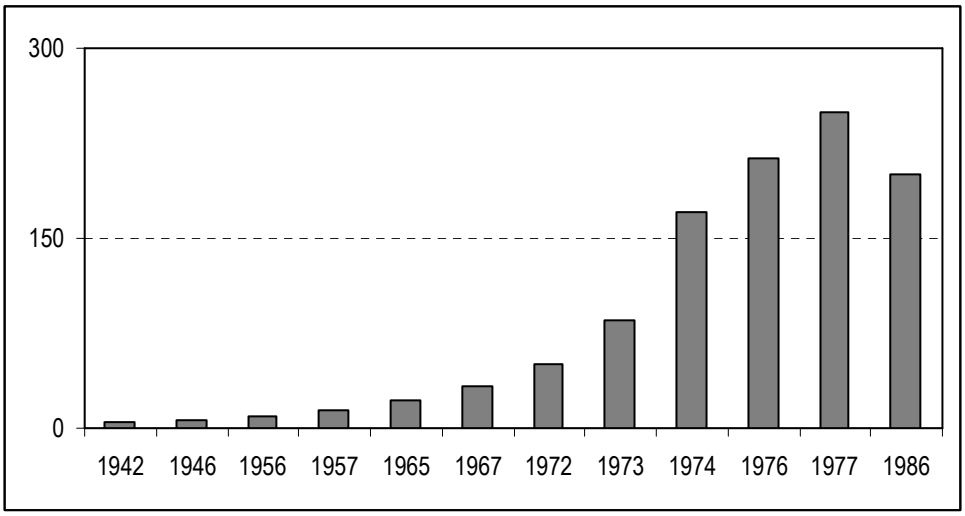
[65] RMC Hoja 1037 libro 84 fol. 276 y ss.

[66] A comienzos de la década de los sesenta, se le encomendó a Salvador Prado Dans la dirección de los trabajos de la fábrica de Xubia. Véase RMC Hoja 1037 libro 86, fol. 27 y ss.

[67] RMC Hoja 1037 libro 86, fol. 27 y ss.

El crecimiento de Dionisio Tejero S.A. fue especialmente intenso desde finales de la década de los sesenta. La década del desarrollo trajo consigo el progreso de la empresa. En 1977, su capital social era 62,5 veces superior al de 1942 (véase el gráfico 2). La única ocasión en que la que redujo capital fue en 1986, cuando lo disminuyó en un 20%[68]. La siguiente modificación en el fondo social se produjo en 2001 con motivo de la adaptación al euro. Finalmente en marzo de 2006 acordaron dividir el negocio y el capital en dos secciones, por un lado, el marítimo y por otro lado, las restantes actividades.

Gráfico 2
Capital de Dionisio Tejero S.L./S.A., 1942-1986
(millones de pesetas corrientes)



Fuente: RMC Hoja 1037 libro 40 fol. 64 y ss., libro 52 fol. 57 y ss., libro 65, fol. 81 y ss., libro 84, fol. 276 y ss., libro 86, fol. 27 y ss., libro 20 sección 3ª tomo 119, fol. 195 y ss., libro 53, sección 3ª, tomo 164, fol. 224 y ss., libro 317, sección 3ª, fol. 111 y ss., Hoja C-1869, tomo 871, fol. 116 y ss., tomo 3056, fol. 116 y ss.

Se acordó así la escisión de la rama independiente desde el punto de vista económico, que consistía en la actividad autónoma de consignación de buques y representación de empresas navieras y de cargas en el comercio marítimo, estiba y desestiba de buques, así como tránsitos, recepción, depósito y expedición de mercancías por encargo y cuenta ajena. La facturación en la consignación de buques había alcanzado los 1.101.778 euros en 2003, con una rentabilidad económica del 8,03%[69]. Así, la división marítima quedó a cargo de Tejero Marítima S. L. con un capital de 302.000 euros, traspasándosele una serie de bienes, derechos y obligaciones (véase el cuadro V) y las restantes actividades mantuvieron la razón social Dionisio Tejero S.A. con un capital de 900.000 euros.[70] Las participaciones en la sección

[68] Poco antes habían trasladado el domicilio social al Muelle de San Diego s/n en A Coruña. Véase RMC Hoja 1037 sección 3ª libro 53 tomo 164 fol. 224 y ss.
[69] Esta es la actividad principal con la que figura catalogada en ARDÁN (2005).
[70] RMC C-1869 tomo 871 fol. 116 y ss.

marítima se distribuyeron proporcionalmente entre los accionistas de Dionisio Tejero S.A.[71], que hubo de alterar su objeto social, de forma que desde 2006 ha estado constituido por:

"la compra, venta, elaboración y representación de toda clase de productos para la alimentación humana y/o animal y de productos químicos o minerales para usos agrícolas (abonos, semillas, anticriptogámicos, etc.) o industriales (sales, reactivos etc.); la pesca marítima y tratamiento de sus productos provenientes de capturas propias o ajenas, así como su comercialización o industrialización; la compra, venta y representación de combustibles sólidos (carbón, madera, etc.) líquidos y gaseosos y la realización de promociones inmobiliarias tanto para su venta como para su explotación en arrendamiento".[72]

Cuadro V
Patrimonio traspasado a Tejero Marítima S.L. , 2006
(pesetas corrientes)

Activo	
Inmovilizado material	364.529
Inversión financiera permanente	236.079
Fianzas Const. a largo plazo	171
Clientes	240.523
Deudores de dudoso cobro	2.452
Provisión para INS, trafico	-2.452
Administraciones publicaciones	51.828
Tesorería	300.000
Total	1.193.130
Pasivo	
Pasivo	202.114
Ajustes por periodificación	120
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	148.079
Total	350.312
Neto escindido	842.818

Fuente: RMC Hoja C-1869, tomo 871, fol. 116 y ss., tomo 3056, fol. 116 y ss.

La construcción, el sector tan en boga en la actualidad, había entrado en el horizonte empresarial de la compañía.

Dionisio Tejero S.A., como grupo textil-marítimo aunque ya no financiero, se ha mantenido en el mercado hasta la actualidad pero ha perdido peso relativo en el tejido empresarial gallego. En 1973, figuraba entre las cincuenta mayores empresas no financieras de Galicia. Dieciocho años después había desaparecido de este ranking, pero había alcanzado a mantener el legado de Dionisio Tejero Pérez.

[71] RMC Hoja C-1869 tomo 3056, fol. 116 y ss.
[72] RMC Hoja C-1869 tomo 3056, fol. 116 y ss.

LA ARTÍSTICA – SUÁREZ PUMARIEGA SA, 1890-1987

Germán Suárez Pumariega, un emprendedor precoz

La Artística fue la primera sociedad gallega especializada en fabricar hojas de lata para las empresas de conservas de productos del mar, pero también para otros usos. Era una actividad que constaba de varios procesos. El de litografiado o estampación de la marca comercial se ejecutaba previamente sobre un cilindro que recibía la impresión de la matriz y luego éste hacia las copias sobre la hoja de lata, un proceso muy similar al de la imprenta convencional. A continuación, la hoja pasaba a unas estufas especiales, en donde los colores y las formas corporativas adquirían solidez a una temperatura entre 110 y 125 ºC. Al final, las planchas quedaban preparadas para recortar, troquelar y ensamblar sus componentes y obtener de este modo el producto final, un envase higiénico y apto para utilizarse como recipiente de todo tipo de alimentos en conserva. Según Carmona y Nadal, la primitiva hoja de lata para la fabricación de envases procedía en los años 80 del siglo XIX de Inglaterra, pero en los 90 se sumó a ella la procedente de las fábricas vizcaínas. Los autores nos recuerdan también cómo algunas fábricas de conserva tenían sus propios talleres para elaborar sus envases y realizar sus estampados, pero también los vendían a aquellas otras que no disponían de esta tecnología. El siguiente paso, ya hacia finales de siglo fue la aparición de empresas especializadas.[1]

Y es aquí donde irrumpe el abogado Germán Suárez Pumariega. El 14 de agosto de 1899, firman una escritura pública ante el notario José Pérez Porto, Germán, que por entonces tenía 42 años, y Manuel Salgado Rosendo, un retornado con éxito de la emigración cubana de 46 y

[1] Carmona y Nadal (2005), pp. 151-152.

treinta de estancia en la isla, ambos comerciantes en la ciudad herculina. Sin embargo, según la propia escritura, la realizan "conviniéndoles *continuar* la explotación del establecimiento La Artística", lo que significa que la firma tenía ya una experiencia anterior, aunque el documento no nos aclara su antigüedad. La existencia de un balance de situación (cuadro I) que presentaron al constituir la sociedad nos revela también la existencia de actividades anteriores. En el activo se señala claramente la propiedad de unos terrenos y un edificio, de maquinaria, de crédito, de efectivo y, sobre todo de mercancías terminadas, buena prueba de que aquello llevaba funcionando cierto tiempo, no sabemos cuánto.

Cuadro I
Primer balance de situación de La Artística, realizado en 1899
(en pesetas corrientes)

Activo	*Pesetas*	*Pasivo*	*Pesetas*
Terrenos y edificio	81.530	Efectos a pagar y cuentas corrientes	133.766
Mobiliario	3.000	Capital	250.000
Maquinaria	167.198		
Mercaderías	98.161		
Créditos	31.897		
Efectivo	1.980		
Total activo	383.766	Total pasivo	383.766

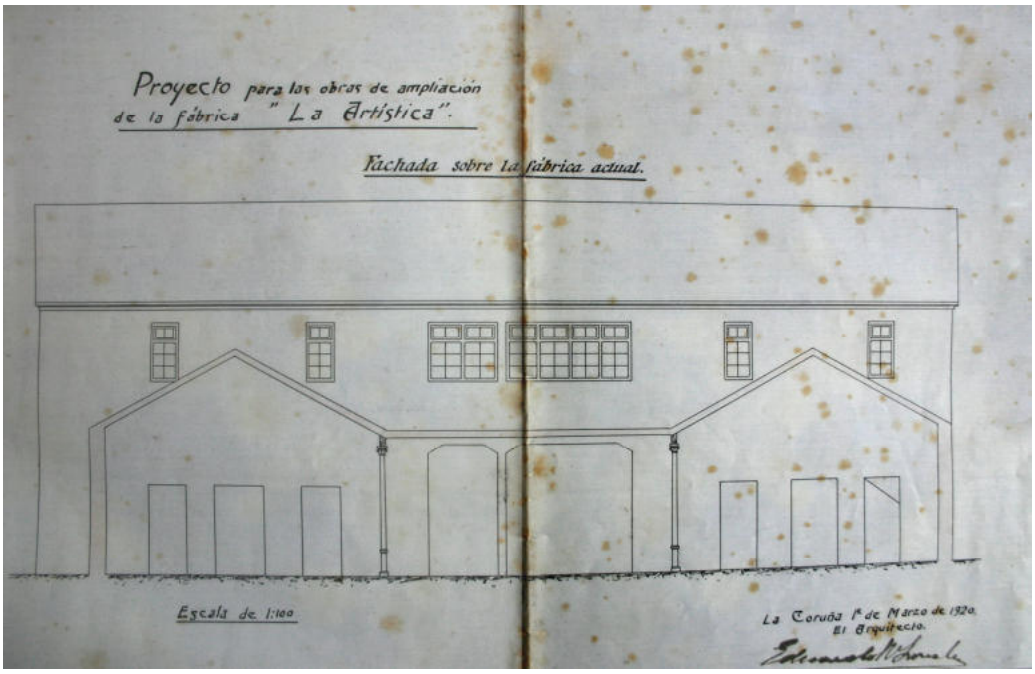
Fuente: RM de A Coruña, tomo 11 de sociedades, hoja 223, inscripción 1ª, fols 287-290

El historiador Francisco Tettamancy señalaba que sus productos se presentaron a la exposición de Lugo de 1896[2] y Carmona y Nadal la dataron en 1890.[3] El mencionado historiador describe la fábrica de forma muy pormenorizada y señalaba que "constituye el orgullo de la actual industria coruñesa". La ubicaba también en el número 50 del Camino Nuevo (actual Juan Flórez), "ocupando un extenso y moderno edificio, construido expresamente para la instalación de tan importante industria". Continuaba señalando que "la perfección que alcanzaron sus trabajos es tal, que solo puede dar fe de ella una inspección ocular de su muestrario". Al decir de nuestro informante, no solo fabricaba latas para las conservas de pescado, sino también "bidones para escabeches, envases para mantequillas, chorizos y otros artículos similares, latas para toda clase de conservas de carnes y pescados, estuches para dulces, anuncios, carteles y placas cromo-litografiadas y a relieve". Destacaba también nuestro informante la tecnología presente en La Artística. La energía estaba suministrada por una turbina Laval de la empresa vasca Babcock & Wilcox y disponía de luz eléctrica que le proporcionaba una dínamo. Enumeraba hasta 20 las máquinas para imprimir y construir las latas, todas ellas aco-

[2] Francisco Tettamency Gastón (1900), pág 521.
[3] Carmona y Nadal (2005), pp. 151-152.

pladas a la turbina de vapor. Describía también la existencia de estufas u hornos para la fijación de los colores sobre la hoja de lata y de talleres de carpintería para la preparación de envases y de herrería para la construcción de los troqueles de acero para componer las latas.[4]

La entidad escriturada en 1899 giraba como sociedad regular colectiva bajo la denominación de *Germán Suárez y Salgado*. Su objeto social era la "explotación de la industria cromolitográfica sobre papel y hoja de lata y la construcción de envases metálicos y de cualquier otra similar o suplementaria que los socios considerasen conveniente". Aunque la firma estaba administrada por los dos socios, la dirección técnica correspondía a Germán Suárez Pumariega quien, a cambio, recibía una bonificación de un 10% en los beneficios o utilidades. La duración de la empresa era de 10 años y su capital estaba escriturado en 250 mil pesetas, impuestas al 50% entre los dos socios. En la escritura mencionada se explicitaban además los libros contables de que había de disponer la sociedad con una insistencia que solo una gestión anterior poco ortodoxa lo habrían podido explicar. De ese modo, se señala que "además" de diario, mayor e inventarios, la sociedad debía contar con copiador de cartas y libro de actas. El reparto de utilidades se dividiría por mitades tras retirar el 10% "para retribuir al señor Pumariega la dirección de la industria".[5]



Alzado de La Artística presentado al Ayuntamiento para realizar unas obras de ampliación en 1920 (Archivo Municipal de A Coruña)

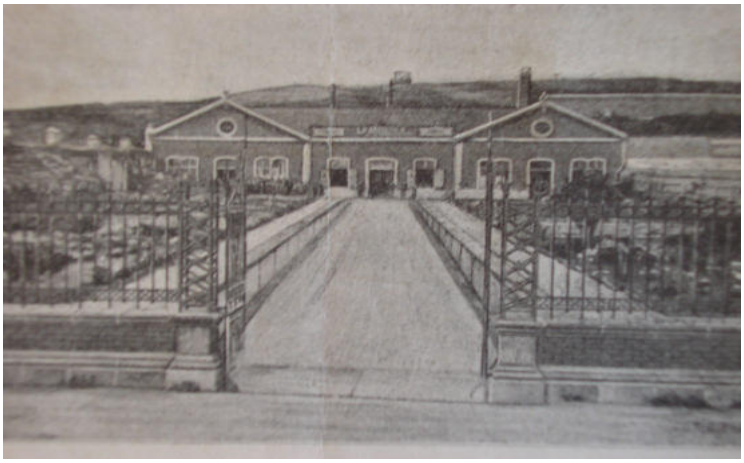
[4] Francisco Tettamency Gastón (1900), págs 517-521.
[5] RM de A Coruña, tomo 11 de sociedades, hoja 223, inscripción 1ª, fols 287-290.

Poco conocemos de la evolución económica y financiera de La Artística durante estos primeros años y, en todo caso, los datos disponibles resultan paradójicos. Por un lado, sabemos que hacia 1902 daba empleo a unos 60 operarios, consumía hoja de lata por valor de 500 mil pesetas y su facturación para el interior alcanzó los 6 millones de pesetas. A ello habría que añadir una cantidad significativa para el mercado exterior.[6] Por otro, la liquidación efectuada al rematar su periodo de vida nos indica que no figuraba como un negocio muy próspero. En efecto, en 6 de agosto de 1909, los socios decidieron prorrogar la sociedad, aunque reduciendo el capital social a 150 mil pesetas con algunas pequeñas modificaciones. Sin embargo, se señaló algo muy significativo: "que sin embargo de este resultado [no se indica qué resultado, pero se intuye por la expresión que no era el esperado] les importa continuar los negocios pendientes y emprender otros nuevos dentro del objeto de la compañía".[7] Pese a que la redacción resulta un tanto opaca, lo que puede entenderse es que, pese a que el negocio había ido mal, les interesaba continuar a los socios, algo que merece una explicación. ¿Qué ha estado sucediendo?

Carmona y Nadal nos ofrecen una aclaración que encaja bien en los orígenes de La Artística. El mayor negocio para un fabricante de envases gallego estaba, sin duda, en desarrollar aquella actividad para la que disponía de un número mayor de clientes, y esa no era otra que la de la conserva de pescado. Por ello, no sorprende que el historiador Tettamancy haya señalado que fabricaba todo tipo de bidones, latas y botes. Esto significa que en la ciudad herculina y sus entornos no existía un gran número de fábricas de conservas de pescado, razón por la que tenían que producir para otras muchas ocupaciones, incluida la impresión sobre papel. La actividad de la conserva estaba realmente en la Galicia sur, en la ría de Vigo. Y allí se dirigió José Suárez Pumariega, hermano de Germán, para instalar un taller en el Areal vigués —años antes del remate de la empresa coruñesa—, ya que él no podía hacerlo formalmente por impedírselo una de las cláusulas de la sociedad que mantenía con Salgado. Carmona y Nadal nos informan que poco después José Suárez Pugariega se asoció a un grupo de conserveros, entre ellos Santodomingo, Curbera, Tapia, Massó y Godoy, entre los más conocidos, para crear en 1900 una fábrica mayor, *La Metalúrgica*, con un capital social de 250 mil pesetas y con una plantilla de 60 trabajadores, sobre todo mujeres. Sin embargo, José acabaría separándose de sus socios conserveros para crear un nuevo establecimiento en 1906, esta vez con su hermano Germán y su socio Salgado. Eso explicaría la reducción del capital social que realizaron al

[6] José Ricardo Díaz Pardeiro (1994), pág 50.
[7] RM de A Coruña, tomo 11 de sociedades, hoja 223, inscripción 2ª, fols 290-291.

prorrogar en 1909 la firma coruñesa. Pues bien, entre las dos Artísticas y la Metalúrgica cubrían con suficiencia la demanda gallega y fabricaban además para otras áreas peninsulares.[8]



La empresa en una fotografía de comienzos del siglo XX

En 1910 murió Manuel Salgado Rosendo, el socio de Suárez Pumariega, pero su viuda Clotilde Medialdea Rodríguez continuó con la participación, dado que según las cláusulas de la sociedad, "la muerte o la inhabilitación de cualquiera de los socios no disolvería la compañía a no ser que el superviviente y los herederos o representantes legales del fallecido o incapacitado lo acordaran", cosa que no sucedió. La sociedad entre los Pumariega y los herederos de Salgado se disolvió en 1919, en un acto al que compareció Luis Suárez González, abogado e hijo de Germán, que ahora era ya mayor de 60 años. La liquidación de la empresa no nos permite hablar de grandes activos, que fueron valorados únicamente en una cantidad que no alcanzaba las 229 mil pesetas. Entre ellos destacaban las propiedades, la maquinaria, la instalación eléctrica y la maquinaria —con sus troqueles, estufa, parrilla y litografía—, las materias primas (tintes y colores, hoja de lata, barnices, placas, materiales y envases), la mercancía terminada y determinados créditos bancarios que se repartieron entre los herederos a partes iguales.[9]

Cuadro II
Activos de La Artística-Suárez Pumariega en 1930 (en pesetas corrientes)

Edificio	464.565	Material de escritorio	2.197
Mobiliario	5.433	Clientes	2.198
Estufas	8.210	Deudores	290
Material eléctrico	11.961	Representantes	29
Automóvil	3.513	Otras deudas	24.000
Maquinaria en poder de J. Jaubel	4.070	Efectivo	15.824
Maquinaria y útiles	231.843	Total	1.074.107

Fuente: RM, Libro 31, hoja 827 duplicado, inscripción 5ª, Fol.. 84-85

[8] Carmona y Nadal (2005), pp. 151-152.
[9] RM de A Coruña, tomo 11 de sociedades, hoja 223, inscripción 3ª, fols 291 y sigs.

No disponemos de información adicional de la compañía para la década de 1920 hasta que en 1930 se registró de nuevo en un 18 de noviembre. Con todo, la escritura fundacional nos permite entrever que la sociedad se había durante aquellos años por una valoración de los activos efectuada en esa misma escritura (cuadro II). Su volumen nos permite concluir, a la altura de 1930, que se trataba ya de una firma mucho más consolidada.



Publicidad de La Artística a comienzos del siglo XX (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

La sociedad inscrita entonces cambió además de nombre. De llamarse Germán Suárez y Salgado SRC, pasó a denominarse ahora *La Artística-Suárez Pumariega*, con domicilio en Juan Flórez 102. Se trataba de la misma localización, pero ya en una calle urbanizada y numerada. Los cuatro socios iniciales fueron la viuda e hijos de Pumariega: María de la Encina González Blanco, madre de María Suárez González (esposa de Demetro Salorio Rubine), Antonia, casada con Julio Cordonié Aguilera y Luís, marido de Adela Molezún y Mariñas, abogado y vecino de Madrid.[10]

Para la dotación de la nueva fábrica, la madre aportó los activos anteriores de La Artística y una cuarta parte de una heredad labradía y prado que poseía en la aldea de Rutis (Cullere-

[10] RM, Libro 31, hoja 827 duplicado, inscripción 1ª, fols 78-81v.

do), valorada en algo más de 26 mil pesetas. Por su parte, los hijos aportaron 105 mil pesetas cada uno, resultado de la valoración de las tres cuartas partes de la propiedad rústica señalada.[11]

El objeto social de la nueva empresa resultaba idéntico al de la antigua, la fabricación y explotación de toda clase de estampaciones de hoja de lata, metal, papel, cartón y construcción de envases de hojalata. El capital, sin embargo, resultaba ya muy superior y alcanzó la cifra de 1.250.000 pesetas en dos series de acciones de 10 mil y de mil, todas nominativas. En la propiedad de la firma, la viuda de Pumariega se reservaba una amplia mayoría, prácticamente los tres cuartas partes, cediendo la otra cuarta a los tres hijos, lo que era razonable pensando en las aportaciones de capital de cada socio (véase el cuadro III).

Cuadro III
Los accionistas de La Artística-Suárez Pumariega en 1930

Accionistas	*Acciones serie A*	*Acciones serie B*	*Pesetas*
María de la Encina González Blanco	76	175	935.000
María Suárez González	8	25	105.000
Antonia Suárez González	8	25	105.000
Luis Suárez González	8	25	105.000
	100	250	1.250.000

Fuente: RM de A Coruña, Libro 31, hoja 827 duplicado, inscripción 1ª, Fol.. 78-81v

El consejo de redacción quedó formado por María de la Encina González Blanco, la madre, que ejercía de presidenta, y los tres hijos como vocales —las dos mujeres estarán representadas en el consejo por sus maridos Demetrio Salorio Rubine y Julio Cordonié Aguilera—, con un secretario a designar.[12] Poco después se seleccionaría un gerente, Carlos Valcarce Suárez, que no formaba parte del consejo y se nombraría vice-gerente al contable Arturo Rodríguez Fernández.[13] En plena guerra civil, el consejo estaba ya presidido por Julio Cordonié Aguilera y figuraba como secretario Demetrio Salorio Rubine. Se trataba ya de la segunda generación de emprendedores la que se había hecho cargo de la empresa, que lo realizaba ya durante los duros años de la guerra civil y la posguerra

[11] RM, Libro 31, hoja 827 duplicado, inscripción 5ª, Fol.. 84-85
[12] RM de A Coruña, libro 31, hoja 827 duplicado, inscripción 1ª, Fol.. 78-81v
[13] RM de A Coruña, libro 31, hoja 827 duplicado, inscripción 2ª, Fol.. 82-82v e inscripción 4ª, Fol83v-84



Una escena laboral en la fábrica en 1909

En 1936, La Artística mantenía unos activos de 1,6 millones de pesetas, entre los que figuraban sus bienes raíces (729 mil pesetas), la maquinaria (263 mil) y un paquete de acciones del Banco Pastor (100 mil). Disponía además de un pasivo muy saneado, con unos recursos propios de 1.376 mil pesetas (1.250 mil de capital social). En la cuenta de resultados figuraba una facturación de 164 mil pesetas y unos beneficios de 89 mil. La guerra no la había afectado, como a tantas otras empresas gallegas, salvo en algún material que le había sido requisado (hojalata y chapa por valor de 53 mil pesetas, como puntualmente refleja el pasivo). Sin embargo, en los comienzos de la guerra La Artística nunca sufrió dificultades de aprovisionamiento de hoja de lata, un material del que durante la contienda nunca carecieron ni de falta de clientes. En este sentido, los activos evidencian cantidades elevadas de mercancías entregadas a clientes (103 mil pesetas), productos en fabricación (112 mil) y abundancia de materias primas, como hojalata y chapa (53 mil pesetas), tintas y barnices (31 mil), otros *inputs* (11 mil) y material vario (15 mil).

La Guerra civil y la posguerra: la segunda generación de emprendedores

Las memorias de la compañía leídas por su presidente al finalizar el ejercicio de 1936 recogen todos los tópicos propios de la época, espontáneos o fingidos. De esta manera se veía la situación desde la retaguardia de La Artística:

"Señores accionistas: Año anormal desde sus comienzos, el de 1936. Al iniciarse, giraba todo en torno de las elecciones de diputados a Cortes, que habrían de celebrarse en el mes de febrero, y de cuyos resultados se hicieran ilusiones aquellos elementos de orden que aún creían en su legalidad y en su pureza. Pero, efectuadas, bajo la bárbara presión de toda clase de atropellos, coacciones y desmanes, vino a continuación el periodo que pudiéramos llamar pre-revolucionario, dirigido por el funestísimo gobierno del Frente Popular, que parece tenía por único designio preparar el golpe final, para convertirnos en súbditos sumisos de Stalin. De tan triste como seguro destino nos apartó la decisión y valentía de nuestro glorioso Ejército que, apoyado por el verdadero pueblo español, se lanzó a la aventura de liberarnos del yugo marxista que padecíamos, y transformarnos en ciudadanos independientes y aptos, dispuestos a cooperar, cada uno en la medida de sus fuerzas , a la consolidación del Nuevo Estado que se está forjando y que ha de hacer de nuestra Patria una nación grande, próspera e indivisa."

Y proseguía de inmediato:

"Ya comprenderéis sin que nos extendamos en inútiles razonamientos que, con seis meses primero de verdadera anarquía; y, otros seis después, de cruentísima guerra civil, en que estuvo constituido el pasado ejercicio, no era posible desenvolver en forma regular el negocio de La Artística, u aun nos parece casi milagroso haber vendido durante él 895.000 pesetas[14], y obtener de beneficios 90.000 en números redondos, que son los resultados conseguidos a tenor del Inventario-Balance que os entregamos

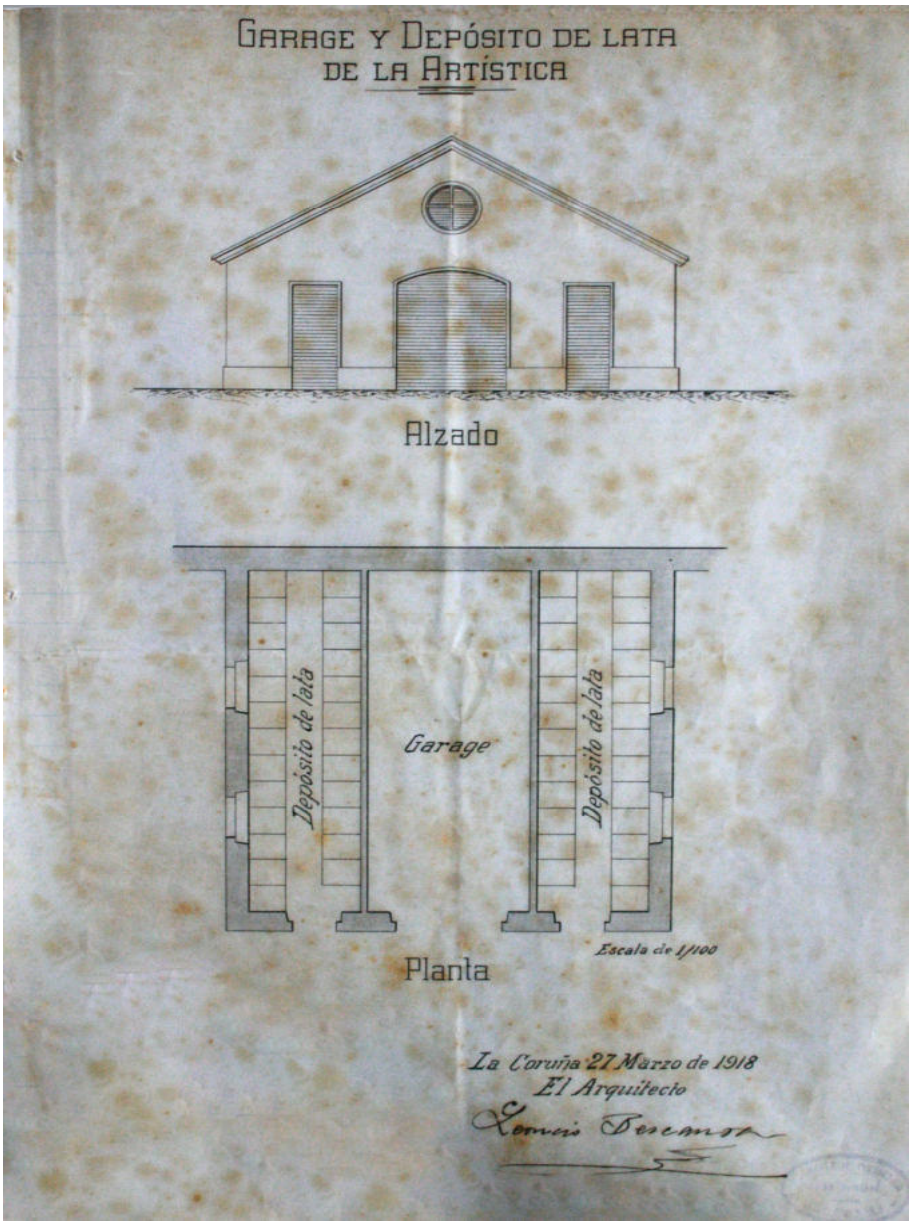


Interior de La Artística hacia los años 20 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

[14] La cantidad señalada constituye un *lapsus* —digamos que— patriótico de la presidencia del consejo. En la cuenta de resultados aparece una facturación de 163.532 pesetas por *fabricación* y de 450 por *varios*, en total 164.077. La cifra de beneficios, sin embargo, es la correcta.

Y para su presidente, que lo era también de la Asociación de Empresarios Metalgráfica, ésta sería la futura situación que despejaba incertidumbres:

"De perspectivas para el futuro, preferible fuera no hablar, para concentrar las únicas ansias del día en la victoria, ya cercana, de nuestra causa; pero no resistimos a la tentación de deciros que somos optimistas, y tenemos la convicción absoluta de que terminada felizmente la lucha, resurgirá potente España, y se nos presentará a los españoles ocasión más propicia que nunca para desarrollar nuestras actividades, protegidos siempre por el Nuevo Estado, que ha de garantizar el orden social, la seguridad de vidas y haciendas y el ejercicio pacífico del trabajo intenso, creador de la riqueza y del bienestar general del pueblo".[15]



Plano del depósito de La Artística en el emplazamiento del Camino Nuevo (Juan Flórez) en 1918
(Archivo Municipal de A Coruña)

[15] *Memoria* de 1936. ARG, Hacienda, 777.

Con todo, las memorias de la empresa nos trasladan esa evidencia, ya tantas veces confirmada, de cómo en el periodo en el que se mantuvo la Guerra civil la situación empresarial era de optimismo. Así lo señalaba claramente el presidente del consejo:

"En el tercer año triunfal de 1938, precursor del de la victoria, adquirieron las actividades industriales en la zona de Franco, un rendimiento e intensidad insospechados, como si la retaguardia, perfectamente organizada y dirigida, quisiera competir en su labor constructora y productiva, con la más penosa y dura de los frentes de combate, para que, aunada la de aquélla y la de éstos, pudieran contribuir todos los buenos españoles a la pronta terminación de la guerra, iniciada en aquel glorioso julio del 36, y concluida felizmente en los primeros días del presente mes".[16]

Pese a la retórica con que se expresan las Memorias, no hay lugar a dudas de que la producción creció sensiblemente:

"A ese requerimiento o gran llamada patriótica del trabajo, respondimos nosotros cumplidamente, *alcanzando en un solo ejercicio la labor normal de cuatro*. Y con esto está hecho, de una manera exacta y expresiva, el elogio merecidísimo de todo el personal de la fábrica, tanto de oficinas, como de talleres, que supo y quiso colocarse a la altura de las circunstancias y contribuir, dentro cada uno de su cometido, a la ingente tarea desarrollada. […] Y permítasenos que a este propósito insistamos en lo que el pasado año dijimos, y es que si todos los españoles contribuyeran con su capital o con su trabajo al engrandecimiento de la Patria en igual proporción que lo hace La Artística-Suárez Pumariega SA, no tendría Franco problemas económicos y nuestra nación sería una de las más ricas del mundo."[17]

Que la producción creció durante la guerra —las conservas tenían buena salida para la Intendencia del ejército y para las poblaciones ocupadas e, incluso para exportar a Alemania— da buena cuenta de ello la ampliación de la fábrica, construyéndose una nueva nave, y un edificio para almacenes. En perspectiva quedaba la construcción de tres pabellones destinados a roperos, cocinas y comedores para el personal de taller. El arquitecto que firmó los planos era el socio de Antonio Tenreiro Rodríguez, Peregrín Estellés, con el que había construido años antes el edificio del Banco Pastor.[18]

Sin embargo, en octubre de 1938 la coyuntura optimista comenzó a desvanecerse. La fábrica fue militarizada y la nueva nave, con sus prensas y maquinaria requisada, destinada a la producción de granadas de mano *Laffitte*. Al respecto señalaba el presidente que "su complicadísima fabricación dominaremos en breve plazo". No obstante, la operación resultó desfavorable:

"Para nosotros resultó —económicamente hablando— una desastrosa operación el intento de constituirnos en abastecedores de elementos de guerra; porque inmediatamente después de concluir todas las instalaciones de esa sección, que representaron desembolsos importantes, llegó la orden de suspender las entregas, y aun para conseguir que nos admitieran las cien mil unidades encargadas, se hicieron precisas bastantes gestiones. […] A pesar de las amables indicaciones de la Jefatura local, les aplicamos el mismo precio que últimamente establecieron otras casas dedicadas desde la iniciación del

[16] *Memoria* de 1938. ARG, Hacienda 772.
[17] *Ibídem*.
[18] Sobre el edificio del Banco Pastor, véase el capítulo respectivo en estas mismas páginas.

Movimiento, a dicha clase de fabricación, en la que se habían hecho especialistas, y alcanzando producciones diarias de más de diez mil unidades".[19]

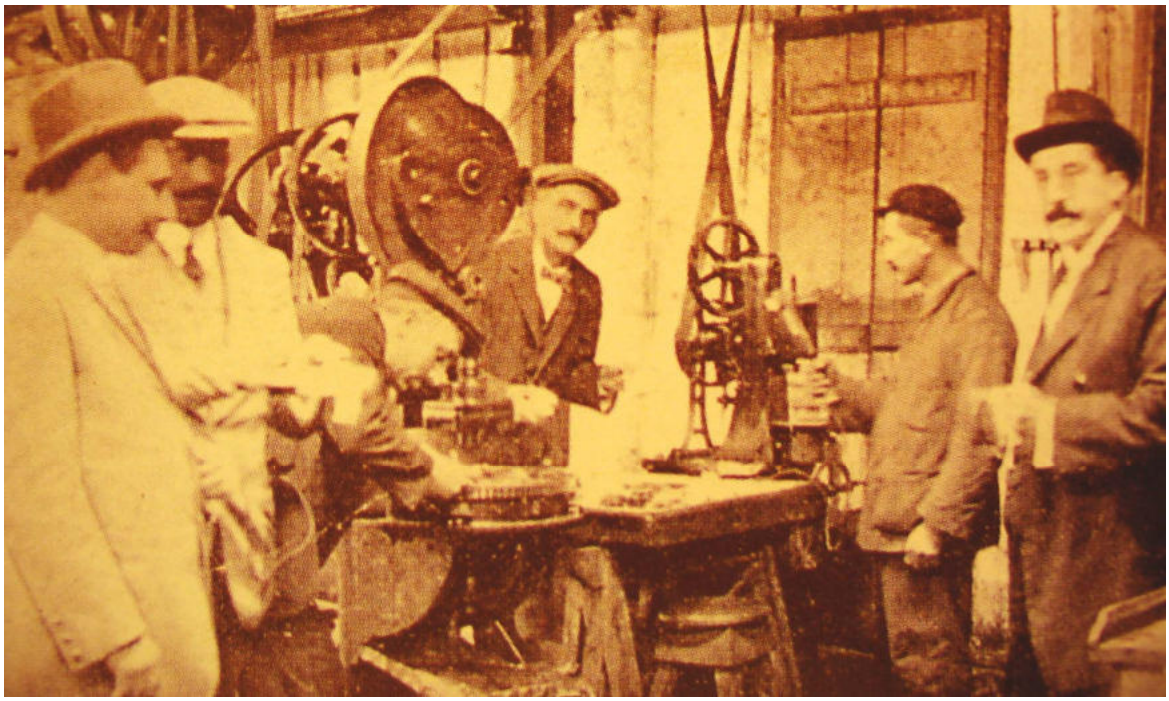


Imagen de 1915 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

A partir de estos momentos, y pese a la capacidad de producción y la demanda creciente, el resto del negocio experimentó una serie de problemas, al dejar de recibir los suministros habituales de materias primas que no desaparecerán hasta bien entrados los años 50

"en cuanto al aprovisionamiento de primeras materias, no podemos desgraciadamente deciros lo mismo, porque tropezamos cada vez con más dificultades, y acaso la mayor nos la plantea —por razones indudablemente poderosos y de interés general— el Comité Sindical de la Hoja de lata del Estado que, desde principios de este año, viene limitándonos de una manera progresiva y alarmante los suministros de hoja de lata, a pesar de la intervención constante de nuestro consejero don Luís Suárez G[onzález]-Pumariega, el cual por su calidad de presidente de la Asociación Metalgráfica, es vocal de aquel organismo y ante él representa a todos y a cada uno de los asociados.".[20]

A esta siguieron otras restricciones, "en la adquisición de colores, barnices, mantillas de caucho y papel". Durante 1939, y debido a la entrada de Alemania en la guerra, la situación empeoró en cuanto a los aprovisionamientos de materias primas, en especial la hoja de lata, pero también otras muchas, algo que la empresa atribuyó a las dificultades de importación. De hecho, entre 1936 y 1939, la firma disponía de un fondo especial para el pago de derechos de importación, pero a partir de esta última fecha dejó de consignarlo en el activo, derivado su-

[19] *Ibídem*.
[20] *Ibídem*.

ponemos del comienzo de las hostilidades de la II Guerra mundial. Respecto a las restricciones y sus causas, se expresaba así el presidente de la Artística:

"Las impresiones pesimistas apuntadas en nuestra anterior memoria, sobre abastecimiento de hojalata, tuvieron desgraciadamente plena confirmación en el transcurso del ejercicio de 1939, y de una manera especial y acentuada, al finalizar su cuarto trimestre, encontrándonos en el momento de trazar estas líneas, ante un problema de verdadera magnitud y de casi imposible solución, creado por una serie de circunstancias que consideramos inútil exponer, y sobre todo, por la falta en España de esenciales primeras materias, tales como estaño, chatarra, carbón, ferromanganeso y el aceite de palma, cuyas gravosas importaciones son hoy muy difíciles de alcanzar, ya no solo por nuestra interior penuria, sino también por los grandes obstáculos exteriores que origina la actual situación europea".[21]



Publicidad de La Artística en 1912, cuando la empresa giraba todavía como Suárez y Salgado

Si a esto unimos, además, las dificultades para alcanzar la provisión de otros *inputs,* no son de extrañar que los resultados negativos comenzaran a asomar en la cuenta de resultados:

"Aparte de esta gravísima cuestión de la hojalata, existen otras de menor importancia, pero de constante preocupación para nosotros, como la de los barnices, por ejemplo, que intentaremos resolver mediante operaciones de compensación, al amparo del tratado comercial franco-español. Y, últimamente, surgió inesperada y agudísima la de los anillos plásticos que, de no solucionarse con rapidez y amplitud, habrá de originarnos situaciones difíciles y producirá un verdadero estrago en la economía nacional, al parar nuestras industrias, y las de todos los fabricantes de conservas existentes en España".[22]

Sin embargo, a fines de 1939 se solucionaron en parte los problemas de suministro de materias primas, lo que permitió a los propietarios de La Artística continuar abasteciendo de envases a los fabricantes de conservas del norte de Galicia. Como señalaba el presidente del consejo,

[21] ARG, Hacienda 772.
[22] *Ibídem*. Los anillos plásticos, una tecnología desarrollada por Talleres Alonarti de Vigo.

"la gran preocupación del pasado año, la constituyó para nosotros, al carecer de materias primas y en particular de la hojalata, base fundamental de nuestra industria y nos complace decir que tuvimos la suerte de resolver satisfactoriamente este problema, logrando así que nuestra fábrica trabajase normalmente a la marcha forzada que las circunstancias y nuestros numerosos clientes iban exigiendo".[23]

Al finalizar la guerra, y ante las dificultades que aún subsistían para producir con normalidad, la empresa realizó únicamente trabajos de mantenimiento, como el de remodelación de la fábrica, a la que dotó de una nueva pavimentación y unos mejores accesos, así como la modificación de los almacenes. La firma destino a ello unas 60 mil pesetas, "cuya inversión […] consideramos más práctica y segura que tenerlas, como está sucediendo, inmovilizadas e improductivas en cuentas corrientes bancarias". De hecho, una parte nada desdeñable de la facturación se obtenía de la venta de otros productos ajenos a la explotación del negocio, como por ejemplo, los intereses de las cuentas corrientes que antes se destinaban a atender la liquidez de la entidad y, también, algunas otras partidas de las que no se indica su correspondencia.

Cuadro IV
Inventario de La Artística en 1938

	Unids.		*Unids*		*Unids*
1. Departamento de litografía		Rebajadoras	3	Ídem redondos	22
Prensas de reportear	4	Espuntadoras	2	Mandriles redondos	4
Máquina de reducir	1	Cilindros de doblar	6	Ídem ovalados	3
Máquina de grabar	1	Cilindros de pestañar	4	Ídem rectangulares	5
Máquina de coser Singer	1	Mandriladoras	3	Máquina precintar con alambre	1
Hornos de secado	4	Estañadoras	3	Diferencial para 100 Kg.	1
Limpiadora de hoja de lata	1	Soldadoras	4	Máquina universal de hojalatero	1
Máquinas litográficas planas a motor	3	Mesa con 18 soldadores a mano	1	Terraja Duplex	1
Ídem rotativa con motor	1	Recortadoras	2	Terraja para tornillos	1
Barnizadora plana	1	Engomadoras	9	*3. Taller de reparación*	
Graneadora	1	Montacargas con polipasto eléctrico	2	Serradora	1
2. Departamento de construcción		Agrafadoras	3	Fresadora	1
Prensas para corte y estampa	20	Gasógeno para gas pobre	1	Cepilladora	1
Prensas para chapa de baúles	1	Troqueles redondos	203	Torno	1
Máquinas cerradoras	11	Ídem rectanculares	100	Taladradora	2
Cizallas a pedal	9	Ídem ovalados	37	Amoladora con dos piedras	1
Ídem circulares	1	Arillos ovalados	18	Banco de ajustar	1
Motores eléctricos	24	Ídem rectangulares	27	Motor electrico	1

Fuente: Elaboración propia en baso a la *Memoria* de 1938

Para 1938 disponemos de inventario de útiles y tecnología, realizado tras la militarización de la empresa, que resulta una evidencia de la complejidad de la fabricación y litografiado de envases (cuadro IV). La fábrica disponía de tres secciones, la de litografiado, la de construcción de latas y el taller. La primera disponía de varias máquinas que reproducían el proceso de

[23] *Memoria* de 1939 (ARG, Hacienda, 776).

estampación, desde la limpiadora de hoja hasta los hornos de secado. La sección de construcción de envases mantenía varias prensas para cizallar y cortar la chapa, doblarla, troquelarla y, finalmente, soldarla. Finalmente, el taller de reparaciones disponía de los útiles imprescindibles. Todo el proceso dependía del suministro de energía eléctrica.

Los inicios de la II Guerra mundial complicaron aún más si cabe la situación de los aprovisionamientos de hoja de lata, especialmente por la exportación que se realizaba a Alemania de lingote de hierro que impedía la venta en el mercado interior de este *input* fundamental. De hecho, las fábricas vascas suministraban tan solo la mitad del producto demandado (la otra mitad se importaba), pero que en estos momentos se había reducido a porcentajes menores, lo que comentaba el presidente del consejo en la memoria de 1943 de este modo:

> "Tenemos que manifestaros que las perspectivas en estos momentos no son nada halagüeñas, por las ingentes dificultades con que luchan en sus respectivas producciones, tanto Altos Hornos de Vizcaya, como Basconia; y porque, decretada la intervención de la chapa, sabemos de cierto que sus suministros en el año presente serán (…) insignificantes y de consecuencias adversas desde luego para nosotros (…). Puede suceder, y ojalá sea pronto, que surja de improviso algún cambio favorable en la cuestión internacional —de la que tanto dependemos— y él nos traiga el cese de las exportaciones de lingote, y la reanudación en escala de las importaciones de chatarra, con cuyos factores se resolvería automáticamente el gran problema, y nuestra industria recobraría enseguida su antigua y hoy perdida actividad".[24]

Hacia finales de la década de los cuarenta, los costes de producción han aumentado de una manera "alarmante e incontenible", según la empresa. Se trata de gastos generales y de fabricación, cargas sociales y precios de las materias primas. Para poder vender una producción ahora menor que en los años de la guerra, la empresa ha tenido que rebajar los precios finales, "arrastrados por la competencia, que de una forma irreflexible lanza al mercado ofertas bajas que en la mayoría de los casos no tienen efectividad, pero que, de momento, producen en nuestra clientela desconcierto y comparaciones que en nada nos favorecen".[25]

Cuadro V
Algunas magnitudes de La Artística-Suárez Pumariega durante la guerra y la posguerra, 1936-1954
(en miles de pesetas)

	1936	*1938*	*1939*	*1942*	*1943*	*1949*	*1950*	*1952*	*1953*	*1954*
Activos	1.653	3.166	3.036	3.419	2.851	2.947	3.112	3.420	3.512	3.591
Beneficio	89	1.291	1.129	750	266	338	451	503	515	458
Facturación	164	1.257	1.292	878	423	679	836	1.081	1.011	937
Granadas producidas	—	62	—	—	—	—	—	—	—	—
Existencias hojalata y chapa	53	377	171	—	—	—	—	—	—	—
Derechos de aduana	6	38	2	—	—	—	—	—	—	—

Elaboración propia en base a Memorias de la sociedad (ARG, Hacienda, 687, 772, 776, 777, 785, 1786, 1790 y 1800)

[24] Memoria de 1943 (ARG, 687).
[25] Memoria de 1949 (ARG, Hacienda 1786, fol 65).

Un estudio de la contabilidad de la empresa durante la guerra y la posguerra nos permite corroborar muchas de las evidencias que se han manifestado anteriormente. En la cuenta de resultados, la facturación y los beneficios crecieron de una manera extraordinaria durante la contienda civil (pasaron de 164 mil y 89 mil pesetas respectivamente a 1, 2 y 1,1 millones entre 1936 y 1939), pero sin embargo durante la posguerra experimentaron una situación de retroceso en la que tienen mucho que ver la falta de materias primas (que dejan de importarse excepcionalmente a partir de 1942, como indica también el fondo de reserva para el pago de los derechos de aduana, y pasaron a proporcionarse en forma de *cupos*) y energía, pero también las políticas económicas del primer franquismo que incluyeron las conservas entre los productos de precios intervenidos. Con todo, las cifras no reflejan bien la realidad económica debido a la fuerte inflación que experimentó la economía española en aquella época. En 1938, momento en que la fábrica fue intervenida, aparece también reflejada en las cuentas la producción de granadas (cuadro V).



Publicidad de La Artística hacia 1890

En 1952 remitieron en alguna medida las restricciones a la adquisición de materias primas, lo que permite a la empresa "atender cumplidamente los continuados e importantes encargos que nos fue pasando nuestra adicta y numerosa clientela". También desaparecieron en parte las restricciones a la incorporación de nueva maquinaria, adquiriéndose en "muy buenas condiciones" dos prensas excéntricas de corte y estampe y un horno eléctrico para temple de piezas de acero destinadas a troquelería". La empresa proyectó, además, la compra de un grupo de máquinas formadora-soldadora y robeordeadora-tamponadora automáticas francesas, "antigua aspiración nuestra que ahora se nos presenta la oportunidad de llevar a la práctica en circunstancias muy favorables". Con esto se completaría, según la empresa, la modernización de la sección de fabricación de envases, "situándola a la altura que le corresponde y en condiciones de competir con cualquiera de las de nuestros colegas". Sin embargo, el problema más grave,

el de la crisis de la conserva —la de su mayor demandante— no parecía subsanarse, "alcanzando en estos momentos proporciones insospechadas que a todos afectan, y a nosotros de una manera particularísima".[26]



Publicidad de los años 20

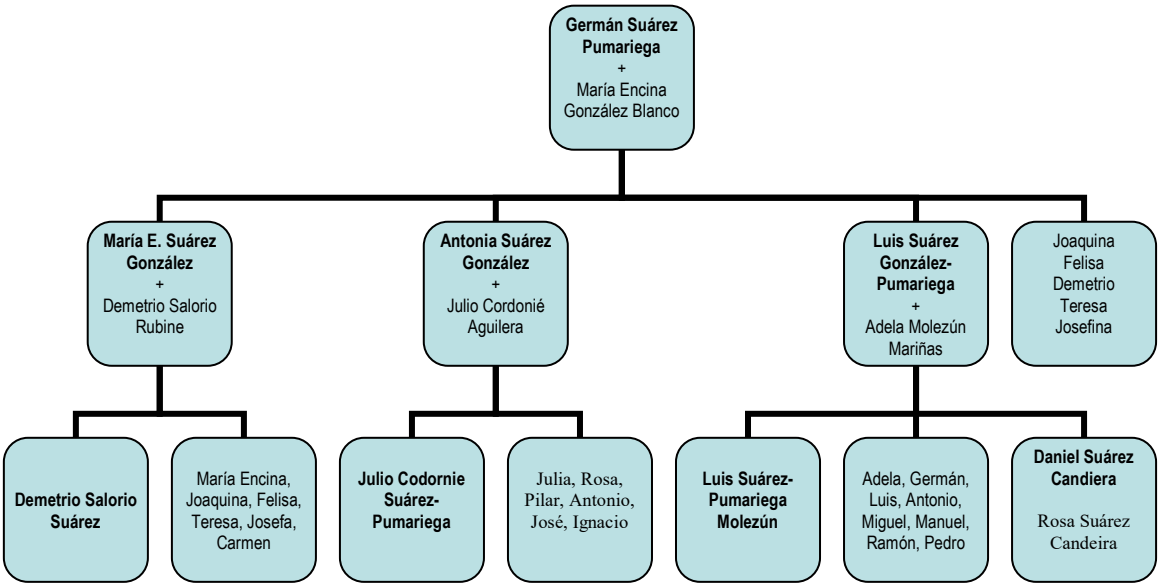
La tercera generación empresarial

En 1953, la generación que gestionó la empresa durante la guerra y la posguerra —es decir, los hijos de Germán Suárez Pumariega y de María de la Encina González Blanco, Luís Suárez González-Pumariega y sus cuñados Demetrio Salorio y Julio Cordonié Aguilera— abandonó la escena y permitió el paso a la tercera generación (véase el organigrama adjunto), en una situación en la que la coyuntura comienza a mejorar, aunque subsistían en gran parte los problemas para sus clientes conserveros, que es lo mismo que decir los de La Artística. Ese mismo año, una junta extraordinaria celebrada un 14 de diciembre, nombraba un nuevo consejo. Aunque siguió presidiendo Julio Cordonié Aguilera, entraron ya en la gestión Demetrio Salorio Suárez, como vicepresidente, y Luís Suárez-Pumariega Molezún[27] y Daniel Suárez Can-

[26] Memoria de 1952 (ARG, Hacienda 1800, fol 65).

[27] Luís era hermano de Manuel Suárez-Pumariega Molezún (1920-2001), más conocido como Manuel Molezún, atleta, profesor y pintor. Como deportista, representó a España en los Juegos Olímpicos de Londres de 1948 en los 110 metros vallas, convirtiéndose en el primer atleta coruñés en participar en unas olimpiadas. Como profesor, ejerció en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Complutense de Madrid y, como pintor, ha sido considerado uno de los máximos representantes de la pintura de abstracción geométrica y uno de los artistas

diera (de los de La Artística viguesa) como consejeros.[28] Esta estructura, que representa a las cuatro ramas familiares —las tres coruñesas y la viguesa—, estará presente con algunas variaciones hasta la disolución de la sociedad.



Las tres generaciones de los Suárez Pumariega (en negrita, las personas que ejercieron la gestión)

Ese mismo año de 1953, La Artística adquirió en condiciones ventajosas el equipo de máquinas formadora-soldadora y rebordeadora-tamponadora francesas, que entró de inmediato en funcionamiento. En la memoria anual se señalaba que "dimos un paso decisivo hacia delante en el mejoramiento de nuestros elementos de producción […]. Habrá que ir pensando, si los tiempos lo permiten, en la sustitución de alguna de nuestras antiquísimas máquinas litográficas planas, por una rotativa moderna, que intensificaría, simplificaría y perfeccionaría en todos sentidos nuestros trabajos de litografía".[29] Asimismo, en 1954, finalizaron las obras de un garaje y almacén, paralelos e igual en dimensiones y estructura a los existentes. Se ganó así espacio cubierto que ya resultaba escaso y se armonizaron las edificaciones de acceso a la fábrica, "cuya fisonomía cambió por completo, dando ahora un aspecto de esmero, de buen servicio y de cuidada estética, del que antes indudablemente carecíamos". Asimismo, "el patio y la carbonera de uno de los antiguos hornos se transformó en archivo y sala de dibujantes y reportistas, consiguiendo enlazarlas con la nave de litografía".[30] En conjunto, se aprecia en los activos la mejora de los epígrafes *máquinas y útiles* y *bienes raíces*, que ascienden de 597 y

gallegos contemporáneos de más sólida reputación internacional. Véase al respecto la página web de *Galipedia* (la *Wikipedia* gallega), http://gl.wikipedia.org, de donde se ha trascrito casi literalmente la información.
[28] RM de A Coruña, libro 35, hoja 827 duplicado, inscripción 9ª, fols. 21v-22v
[29] *Memoria* de 1953 (ARG, Hacienda 1800, fol 65).
[30] *Memoria* de 1954 (ARG, Hacienda 1800, fol 65).

887 millones respectivamente en 1952 a 753 y 1.253 en 1954. Es decir, se habían multiplicado por 1,2 en un caso, y en el otro lo habían hecho por 1,4. Sin embargo, resultaba un mal momento para introducir mejoras tecnológicas. Los costes de producción habían experimentado un fuerte impulso en los 50 (subida de materias primas, salarios y pluses familiares, energía), mientras que en la cuenta de resultados la facturación y los beneficios descendieron de manera sensible (en un 13 y un 9% respectivamente, según el cuadro V anterior) durante las mismas fechas. La memoria de 1953 volvía a hacerse eco de esta situación en la que la crisis de la conserva no hacía más que intensificarse:

> ”Continúa acentuándose en Galicia y restantes provincias del Cantábrico la paralización de fábricas de conservas (clientes principales nuestros) a causa de la escasez, o mejor dicho, falta total de pescas industrializables [sic]; y, en nuestra zona de influencia desaparecieron ya definitivamente algunas antiguas de regular importancia, y otras, se trasladaron a puertos del Mediterráneo, en los que, al parecer, se presentan abundantemente el atún, la sardina y la caballa, especies, como sabéis, muy apreciadas para conservar, y de gran consumo nacional y extranjero. Estamos, pues, los metalgráficos del norte y noroeste atravesando una crisis bastante aguda, de la que nosotros confiamos salir sin mayores quebrantos”.[31]

Privada en gran parte de sus clientes, La Artística se vio abocada a una existencia lánguida y de conservación de los activos, pero sin ninguna iniciativa de interés que la estimulase a situarse de nuevo en sus posiciones anteriores a la Guerra civil, de modo que sus administradores se insertaron en el mundo de la burocracia de la patronal franquista. En 1961, el gerente de la Artística fue el artífice de la creación de la nueva Asociación de Industrias Metalográficas.[32]



Demetrio Salorio Suárez en los años 60
con Pedro Barrié de la Maza

[31] *Memoria* de 1953 (ARG, Hacienda 1800, fol 65).
[32] RM de A Coruña, libro 71, hoja 827 duplicado, inscripción 11ª, fols. 193 y sigs.

Durante la época de expansión de los 60, cuando los empresarios de la conserva intentan mejorar su situación anterior y comenzaron con una primera diversificación en el sector (bonito, berberecho y mejillón) ante la escasez de sardina y la pérdida de los mercados exteriores, los empresarios de La Artística lanzaron una ampliación de capital de 5 millones de pesetas, hasta un total de 6.250.000 en 1963. Era la primera ampliación desde los años 30. Se emitieron 5 mil acciones nominativas de mil pesetas a suscribir por los actuales accionistas en función de sus participaciones en el capital social.[33] Sin embargo, no llegó a subscribirse totalmente, porque en 1965 se invitaba, con poco éxito, a los accionistas a ingresar el 50% del capital aún no desembolsado.[34] Tampoco presentaron grandes cambios los consejos de administración de los 60. En 1964, fue reelegido prácticamente el de los cincuenta, con la sola substitución de Luís Suárez-Pumariega Molezún por su hermano Ramón como vocal.[35] El cambio de domicilio social en 1965, cuando abandonaron la vetusta y contaminante factoría de Juan Flórez y se trasladaron a la carretera de Nostián, en las entonces parroquias de San Pedro de Visma y Pastoriza,[36] no parece más que una huída hacia delante. Los elevados ingresos que debió proporcionar el amplio y espléndido solar, liberado en una de las vías de mayor demanda de construcción residencial, no se tradujeron en inversiones tendentes a recuperar las posiciones perdidas respecto a los años 30.

En 1965 parece realizar, no obstante, uno de sus últimos esfuerzos La Artística por sobreponerse a la situación de atonía al suscribir un préstamo con el Banco de Crédito Industrial de 20 millones de pesetas. Los gestores de la Artística hipotecaron para ello la nueva fábrica y la finca de Bens y Nostián —tasadas en 22 millones— y se comprometieron a invertir en un proyecto de realizaciones industriales financiado por la Comisaría del Plan de Desarrollo.[37] Esto se vió acompañado en 1966 por una nueva ampliación de capital, en el que éste se eleva a casi 13 millones de pesetas, que se distribuyó según costumbre proporcionalmente entre las cuatro ramas familiares.[38]

Sin embargo, las crisis de los 70 y primeros 80 afectó profundamente a La Artística, como al conjunto de la conserva, una situación de la que no volvió ya a recuperarse, con unos créditos pendientes que le resultaba muy complicado devolver. Los ejercicios negativos se sucedieron desde entonces por el alza de materias primas y energía y la caída de las ventas en un contexto de mayor competencia. En 20 de mayo de 1981 la Artística hubo de presentar un expe-

[33] RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 Sección 3ª de Sociedades, hoja 128, inscripción 1ª, fol 63-80.
[34] RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 Sección 3ª de Sociedades, hoja 128, inscripción 4ª, fol. 72-76.
[35] RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 Sección 3ª de Sociedades, hoja 128, inscripción 2ª, Fol 70-71.
[36] RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 Sección 3ª de Sociedades, hoja 128, inscripción 5ª, Fol. 73-73v.
[37] Tomo 108, libro 13 Sección 3ª de Sociedades, hoja 128, inscripción 6ª, Fol. 73v-74.
[38] Tomo 108, libro 13 Sección 3ª de Sociedades, hoja 128, inscripción 7ª, Fol. 74 y ss.

diente de suspensión de pagos, "decretándose la intervención de todas las operaciones de la entidad deudora".[39] En el auto de suspensión de 14 de septiembre de 1981, se declaraba que "el activo superaba ostensiblemente al pasivo en la suma de 331 millones de pesetas", notificándose la insolvencia provisional de la firma.[40] Uno de los mayores acreedores de la Artística era el Banco Pastor, atrapado también en su estrategia de liquidar sus inversiones industriales.[41]



Parte posterior de La Artística en los años 50 en imagen tomada desde el monte de Santa Margarita. Al fondo, la casa Barrié (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

En 1982, abandonada prácticamente la empresa a su suerte, se creó una nueva sociedad con sus activos, *La Artística Laboral*, que fue dotada de nuevos estatutos y de un capital social de 217 millones de pesetas, de los cuales 130 fueron "desembolsados con cargo a un préstamo del Fondo Nacional de Protección al Trabajo que los trabajadores suscriptores ingresaron directamente en la caja social". Se estableció que la participación laboral no podía ser inferior al 51% y que ningún socio podría ostentar más del 25% del capital social. El conjunto de accionistas alcanzó ahora la cifra de 187. El consejo, así, estaría formado por tres conseje-

[39] RM de A Coruña, tomo 124, sección 3ª de Sociedades, hoja 128 duplicada, inscripción A, fol 219v.
[40] RM de A Coruña, tomo 124, sección 3ª de Sociedades, hoja 128 duplicada, inscripción B, fols 219v-220.
[41] RM de A Coruña, tomo 311, libro 152, sección 3ª de Sociedades, hoja 128 N triplicada, inscripción 26, fols 148-165v.

ros designados por los accionistas tradicionales y por seis elegidos entre los trabajadores (cuadro VI).

Cuadro 6
El último consejo de administración de La Artística

Presidente	Demetrio Salorio Suárez
Vicepresidente	Emilio Naya Botana*
Secretario	Miguel Suárez-Pumariega Molezún
Vocales	Rafael Parra Rodríguez*, Jacobo Gil Grela, Gerardo Viqueira Gómez, Ricardo Cervera Roa*, Carlos Sayar Comas* y Jorge Pais Ferrín

(*) Representación laboral. Fuentes: RM de A Coruña, tomo 311, libro 152, sección 3ª de Sociedades, hoja 128 N triplicada, inscripción 26, fols 148-165v.

Con todas las limitaciones con las que nacía y, sobre todo, con un mercado acaparado por la competencia, la nueva Artística Laboral logró subsistir aún dos años más, hasta 1984, fecha en que entró en baja provisional en el Registro Mercantil. En 21 de abril de 1989, el delegado de Hacienda firmaba su baja definitiva como empresa.[42] La Artística, que había finalizado una larga existencia casi centenaria, resultaba al final una entidad que constituía el paradigma de firma pionera en su primera generación de gestores, pero que las prácticas perversas del franquismo —la autarquía, la ausencia de competencia, la política de tasas y de cupos— habían convertido en una entidad que no supo resistir el impacto de la desregulación del mercado a partir de los primeros 70. Por eso, la Artística herculina no pudo celebrar su centenario, que habría tenido lugar en 1990. Su homóloga viguesa, sin embargo, lo hizo en 2006, reuniendo en un significado acto a representantes del mundo de la política, los negocios y el trabajo.[43]

[42] RM de A Coruña, tomo 311, libro 152, sección 3ª de Sociedades, hoja 128 N triplicada, inscripción 27ª, fol 165v e inscripción 28ª, fol 165v.
[43] «La Artística celebró ayer sus primeros cien años de vida con la vista puesta en el futuro», *La Voz de Galicia*, edición de Vigo, 21/02/2006.

Torres & Sáez (1897-2006)*

Los orígenes de la sociedad: Fernández y Torres (1897-1915)

En 1897 Manuel Fernández López y Manuel Torres García constituyeron, por un plazo inicial prorrogable de 5 años, una sociedad mercantil bajo la razón social de Fernández y Torres.[1] Su objeto principal era "la compra y venta de hierros, aceros, y toda clase de ferretería con los demás artículos de lícito comercio que tengan por conveniente agregar para el mejor desarrollo y prosperidad de la empresa".[2] El capital social de la compañía ascendía a 80 mil pesetas.[3] El socio Manuel Fernández López había aportado 60 mil pesetas en créditos y hierros procedentes de su extinguida casa comercial. Por su parte, Manuel Torres aportó las 20 mil pesetas restantes en metálico. En consecuencia, la compañía se constituía sobre el establecimiento de hierros que venía administrando su socio mayoritario, el coruñés Manuel Fernández López, en la céntrica calle Sánchez de Bregua. Quedó establecido, además, que cada uno de los socios pudiera retirar anualmente para sus gastos particulares cinco mil pesetas, "sin poder aumentar esta

* Nuestro agradecimiento a los socios de Torres & Sáez, especialmente a D. Jesús Sáez Alfeirán y a D. Enrique Sáez Ponte, por habernos permitido acceder a su archivo empresarial y facilitado material fotográfico familiar. En paralelo, las conversaciones mantenidas nos han servido de gran ayuda.

[1] Por escritura de 13 de abril de 1897. RMC, libro 10, hoja 183, inscripción 1ª, fol. 29. Las primeras operaciones del libro diario revelan que los dos socios venían trabajando juntos desde tiempo atrás. Es posible que la sociedad hubiera comenzado a funcionar unos años antes de su inscripción en el Registro Mercantil. También existe la posibilidad de que Manuel Torres hubiera trabajado en la antigua casa comercial de Manuel Fernández. Pero ninguna de estas suposiciones se ha podido constatar.

[2] RMC, libro 10, hoja 183, inscripción 1ª, fol. 29.

[3] Estas cifras representan el capital social que figura en la escritura fundacional pero el mismo día de constitución de la compañía los dos socios decidieron aumentarlo hasta las 176.109 pesetas, correspondiendo 136.109 a Manuel Fernández López y las 40 mil restantes a Manuel Torres García.

suma a menos que medie al objeto acuerdo expreso de los dos socios".[4] Por último, las ganancias y las pérdidas habían de repartirse al 50%.



Edificio de la sucursal de Fernández y Torres situado en el Cantón Grande esquina Santa Catalina c.1908. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Manuel Fernández López representa uno de los empresarios más activos de la ciudad herculina durante el periodo finisecular. A través de la sociedad Fernández y Cerezo (1894) se había dedicado a la venta de hierro, al comercio de abonos químicos y a la fundición de metales junto a otro socio, Roque Cerezo.[5] Invirtió también en el sector eléctrico, una actividad emergente en los primeros años del siglo XX, a través de varias sociedades. De un lado, fue socio fundador de la Cooperativa Eléctrica Coruñesa (1902), cuyo objeto social era facilitar a sus asociados alumbrado eléctrico y energía o fuerza motriz para sus industrias "en las mejores condiciones posibles".[6] De otro, participó, con una inversión inicial de 9 mil pesetas, en la constitución de la sociedad anónima Electricidad y Molinería de Sada (1901), cuyo objeto social era "suministrar alumbrado público y particular y explotar molinos harineros, así como cualquier otra industria o negocios relacionados con la Molineria y Panificadora sistema Sovietzer".[7]

[4] RMC, libro 10, hoja 183, inscripción 1ª, fol. 29.
[5] Por escritura de 2 de enero de 1894. RMC, libro 7, hoja 112, inscripción 1ª, fol. 21. La sociedad fue constituida con un capital de 10 mil pesetas que los socios aportaron por partes iguales.
[6] Por escritura de 11 de junio de 1902. RMC, libro 13, hoja 284, número 1, fol 72. El capital social era de 635 mil pesetas distribuidas en acciones liberadas de 3 series; de 1.000 pesetas la serie A; de 500 pesetas la serie B; y de 50 pesetas la C. El edificio de la fábrica estaba situado en la calle de Santa Margarita de la ciudad.
[7] Por escritura de 15 de mayo de 1901. RMC, libro 12, hoja 258, inscripción 1ª, fol, 377. La sociedad estaba constituida por un capital de 185 mil pesetas dividido en acciones de dos series. La serie A alcanzaba las 140 mil pesetas en 280 acciones de 500 pesetas cada una y la B, 45 mil pesetas divididas en 180 acciones de 250 pesetas cada una.

Buscó fortuna en la minería a través de su participación en la Sociedad de Minería Vasco Gallega que explotaba siete minas de la región ("Necesaria", "Tres amigos", "Laura", "Transvaal", "Franco López", "Vasco Gallega" y "Necesaria Segunda").[8] También tomó parte en la constitución del Teatro Circo Concepción Arenal (1902), denominado más tarde Emilia Pardo Bazán.[9] Por tanto, además de sus capitales, aportaba a la sociedad una gran experiencia empresarial, una red de proveedores y una cartera de clientes consolidada y un perfecto conocimiento del mercado coruñés.



Panorámica de Ortigosa de Cameros a principios del siglo XX. (Cortesía de D. Enrique Sáez Ponte).

El socio Manuel Torres García procedía de la localidad riojana de Ortigosa de Cameros, una tierra de la que habían partido otros conocidos hombres de negocios como Dionisio Tejero o Hijos de Simeón García.[10] La burguesía industrial camerana desde finales del siglo XVIII buscó nuevas vías de negocio para superar la crisis en la producción de lana, una actividad que habían ejercido durante generaciones al amparo del Real Concejo de la Mesta. A partir de entonces los cameranos se volcaron en las transacciones comerciales por medio de estrategias empresariales basadas en los grupos de parentesco que les permitieron consolidar una amplia red de transporte e intercambio de productos, desde las costas mediterráneas hasta los territorios situados en el oeste

[8] RMC, libro 13, hoja 296, fol. 101. Esta sociedad fue creada con un capital de 6 mil pesetas.
[9] Por escritura de 18 de febrero de 1902. RMC, libro 13, hoja 277, inscripción 1ª, fol, 52. La sociedad fue constituida con un capital de 250 mil pesetas dividido en 500 acciones de 500 pesetas cada una.
[10] Pérez de los Heros (2000), p. 266.

atlántico.[11] Muchos de estos comerciantes terminaron estableciendo su residencia definitiva en las tierras de destino. Allí fundaron sus propios negocios y prolongaron su estirpe. A Coruña se convirtió en uno de los territorios predilectos de estas sagas de cameranos, ya que su puerto ofrecía la posibilidad de comerciar directamente con las colonias americanas. Este privilegio constituía un foco de atracción para toda clase de hombres de negocio con ansias de prosperar.



Publicidad de Fernández y Torres a principios del siglo XX. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Manuel Torres García había cruzado media península a finales del siglo XIX con ese propósito. Sus principales aportaciones a la sociedad recién creada fueron su juventud y su espíritu emprendedor. Durante los primeros años de actividad del negocio Manuel Torres y su hermano pequeño Ángel actuaron como dependientes de la tienda, una labor por la que recibían un sueldo de 150 y 2 pesetas respectivamente.[12] Pero Manuel Torres apenas pudo advertir el desarrollo de la empresa ya que murió muy joven en Valladolid el 6 de julio de 1901.[13] Designó como herederos universales a su viuda Herminia Carranque Guzmán y a sus cuatro hijos menores de edad: Roberto, Enrique, Ricardo y Rafael Torres Carranque. La viuda decidió continuar en la sociedad para no entorpecer la marcha del negocio. Pero en realidad solo esperaba a que se cumpliera el plazo inicial de cinco años establecido en la escritura fundacional para

[11] Giró Miranda (1999).
[12] Libro Diario, 31 de diciembre de 1897.
[13] Por escritura de 23 de julio de 1901. RMC, libro 10, hoja 183, inscripción, 3ª, fol. 29.

solicitar la disolución de la compañía que tuvo lugar en 1902.[14] Años más tarde, en la década de 1930, Roberto Torres Carranque se hizo cargo de la corresponsalía de la Casa Simeón en A Coruña.[15]

Para continuar con el negocio, Manuel Fernández López buscó un nuevo partícipe. Lo encontró cerca. Se trataba de Ángel Torres García, hermano menor de su anterior socio recién fallecido, que trabajaba como dependiente en la casa comercial y conocía a la perfección el funcionamiento de la empresa.[16] En consecuencia, en 1902, se constituyó una nueva sociedad con un capital social de 60 mil pesetas, de las cuales Manuel Fernández aportó 50 mil pesetas y Ángel Torres las 10 mil restantes. La nueva compañía, establecida inicialmente por un plazo de cinco años, conservó la misma razón social que su predecesora, Fernández y Torres.[17] Mantuvo también idéntico objeto social, "la compra y venta de hierros, aceros y toda clase de ferretería y los demás artículos de lícito comercio que tengan por conveniente agregar para el mejor desarrollo del negocio". Dado que Manuel Fernández se dedicaba por separado a otros negocios, entre ambos acordaron que el peso de la administración de la sociedad recayera principalmente en Ángel Torres. No obstante, se pactó un reparto por igual de pérdidas y ganancias y la posibilidad de retirar la cantidad de cinco mil pesetas para cubrir los gastos particulares.



Colección de herramientas y aperos agrícolas de principios de siglo XX conservados por la empresa Torres & Sáez. (Cortesía de D. Jesús Sáez Alfeirán y D. Enrique Sáez Ponte).

[14] Por escritura de 1 de mayo de 1902. RMC, libro 10, hoja 183, inscripción 4ª, fol. 29.
[15] Véase el capítulo correspondiente al grupo Simeón.
[16] En los primeros años de actividad de la firma Ángel Torres, hermano del segundo socio, trabajó como dependiente de la firma. Por escritura de 21 de mayo de 1899 los socios le dieron poder a su dependiente Ángel Torres García para administrar la casa mercantil. RMC, libro 10, hoja 183, inscripción 2ª, fol. 29.
[17] Por escritura de 21 de junio de 1902. RMC, libro 13, hoja 285, inscripción 1ª, fol. 76.

Los socios compartieron otras iniciativas empresariales para las que buscaron un tercer partícipe con el fin de inyectar mayor capital al negocio. Así, en 1909, constituyeron con Marcelino Menéndez Jano la razón social de Fernández, Torres y Compañía.[18] Su capital alcanzaba las 21 mil pesetas, aportadas por los tres socios a iguales partes, y su duración se estableció inicialmente por un periodo de cinco años. Al frente de la administración del negocio permanecía Marcelino Menéndez Jano. Se acordó asimismo que las ganancias y pérdidas obtenidas se repartieran al 50% entre Menéndez y el resto por igual entre Fernández y Torres. Además, cada socio podía retirar mensualmente de la caja social 300 pesetas para sus gastos particulares.

El objeto social de la compañía estaba relacionado con la compra y venta de hierros al por mayor y por menor, abonos químicos y otros artículos de lícito comercio. En realidad, la venta de materias primas para abonos resultaba un negocio con buenas perspectivas dentro de una región donde la agricultura constituía la base de la economía. Pero, durante esos años, en la plaza coruñesa concurrían seis establecimientos de venta de productos de este tipo, por lo que podemos presumir la existencia de un mercado bastante competitivo. De hecho, en 1912 operaban en A Coruña más puntos de venta de materias primas para abonos que ferreterías.

Cuadro I
Competidores de Fernández, Torres y Cia en A Coruña (1912)

Empresa	*Domicilio*
Venta de materias primas para abonos	
Luis Doval	Plaza de Lugo, 8
Fernández, Torres y Cia	Linares Rivas, 12
Gilard y Cia	Linares Rivas, 1
Viuda de H. Hervada	Real, 22
Tomás Pérez	Plaza de Lugo, 14
Dionisio Tejero Pérez (representante de la Cros)	Sánchez Bregua, 6
Ferreterías	
Agustín Fernández Moretón	San Andrés, 25
Fernández y Torres	Cantón Grande, 28
Viuda de H. Hervada	Real, 14
Benigno Isla Carracedo	San Andrés, 132

Fuente: Indicador comercial y guía de la Coruña (1912), Vigo, Luis Hylass.

En los primeros años del siglo XX la sociedad experimentó un crecimiento espectacular. El aumento en el volumen de negocios obligó a ampliar hasta 7 el número de dependientes en 1901, entre los que se encontraba Manuel Sáez, sobrino del socio Ángel Torres. La compañía trabajaba con proveedores de otras zonas de España (Gijón,

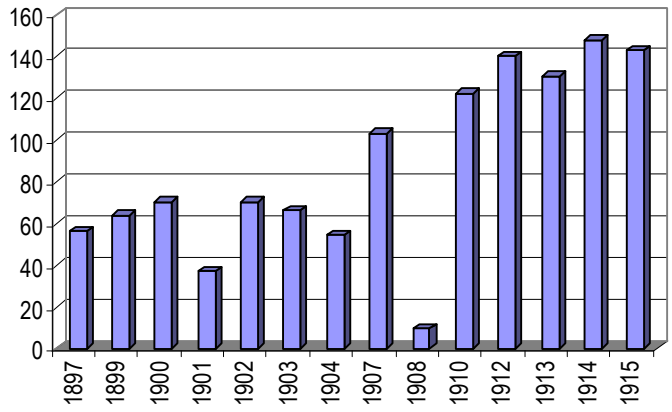
[18] Por escritura de 17 de diciembre de 1909. RMC, libro 17, hoja 442, inscripción 1ª, fol. 9.

Bilbao, Barcelona, entre otras) y también recibía mercancías del extranjero, sobre todo hierros y aceros de Alemania y toda clase de utillaje y aperos de París y Nueva York.

La conexión con los principales mercados internacionales les permitían ofrecer una variada y novedosa gama de productos. La buena marcha de los negocios impulsó a finales de 1907 la creación de una sucursal para la venta de artículos de ferretería en la casa situada en el Cantón Grande esquina Santa Catalina. La instalación y acondicionamiento del nuevo local exigió un aumento de los gastos generales en el siguiente ejercicio que tuvo su reflejo en la cuenta de pérdidas y ganancias con una caída del beneficio (gráfico 1).

Ambas sociedades mantuvieron su curso en los primeros años del siglo XX,[19] pero su trayectoria se vio truncada por el fallecimiento del socio Manuel Fernández López en agosto de 1915.[20] Quedaron como herederos su viuda, Laureana Morales Rodríguez y sus 6 hijos Manuel, Aurelio, Horacio, Laura, Honora y Galo Fernández Morales (gráfico 2). Pero los herederos y los socios supervivientes decidieron liquidar ambas compañías.[21] La sociedad Fernández y Torres cerró con unos activos totales superiores a 1,2 millones de pesetas y unos beneficios a repartir entre los socios que sobrepasaban las 143 mil pesetas, cantidades relevantes para la época.

Gráfico 1
Beneficios de Fernández y Torres, 1897-1915
(en miles de pesetas)

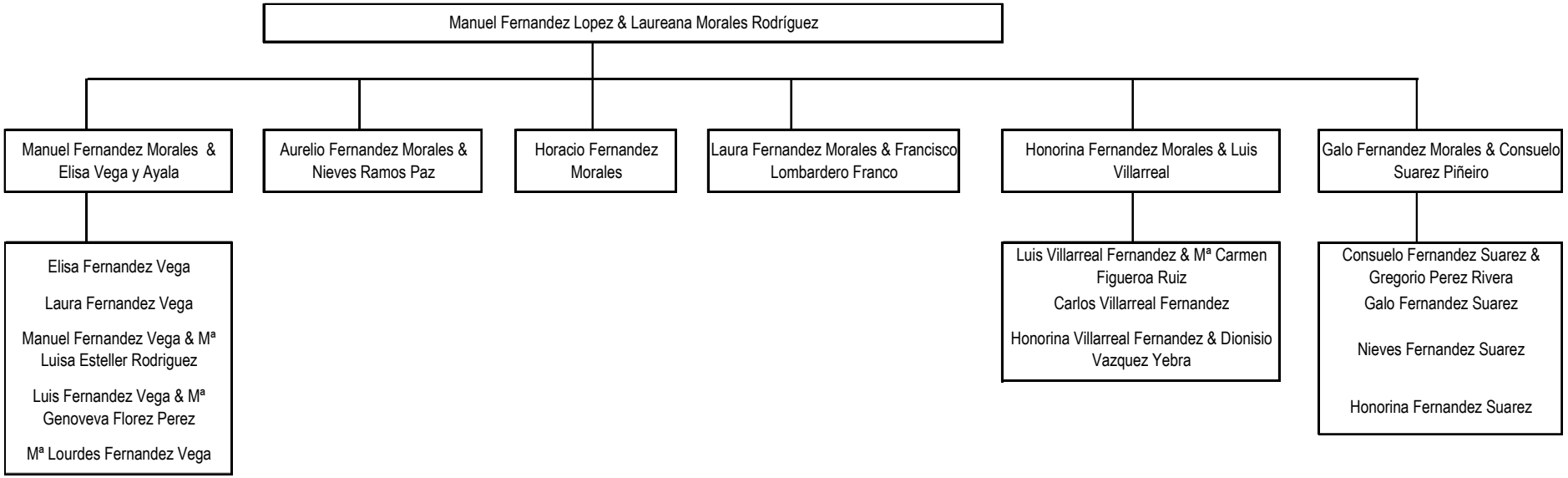


Fuente: Libro Diario, 1897-1916.

[19] La sociedad Fernández y Torres se prorrogó en 1912 por otros 5 años al vencer el primer quinquenio establecido en la escritura constitucional. Por escritura de 24 de agosto de 1912. RMC, libro 13, hoja 285, inscripción 2ª, fol. 76.
[20] Por escritura de 31 de diciembre de 1915. RMC, libro 13, hoja 285, inscripción 3ª, fol. 76.
[21] Por escritura de 6 de enero de 1916. RMC, libro 17, hoja 442, inscripción 2ª, fol. 9.

Gráfico 2

Árbol familiar de Manuel Fernández López



Fernández, Torres y Compañía (1916-1925)

A pesar del trágico acontecimiento, los apellidos Fernández y Torres decidieron continuar con su relación mercantil. De esta forma, el 1 de enero de 1916 la viuda y los hijos de Manuel Fernández López y su antiguo socio Ángel Torres García acordaron constituir una nueva sociedad. Con esta decisión quedó garantizada la continuación de una marca comercial que había adquirido en las últimas décadas una cuota importante del mercado coruñés.



Libros de contabilidad de Fernández, Torres y Cia y de Torres y Sáez, 1897-1935.
Archivo de la empresa Torres & Sáez.

En la nueva aventura, dieron entrada accionarial a Manuel Sáez Torres, sobrino de Ángel Torres, y a Ramón Alonso Moise, ambos dependientes de la casa comercial.[22] La nueva sociedad mantenía por objeto "dedicarse a la compra-venta al por mayor y al detalle de hierros, aceros y otros metales y, en general, a lo que se conoce con el nombre de ferretería […]". Giraría bajo la razón social Fernández, Torres y Cia, durante un plazo inicial de 5 años, prorrogables por quinquenios, y disponía de un capital de 55 mil pesetas repartido entre la familia Fernández Morales (36%), Ángel Torres García (36%), Manuel Sáez Torres (13,6%) y Ramón Alonso Moise (13,6%).

La nueva compañía se hizo cargo de las operaciones que mantenía pendientes su predecesora pero cambió de domicilio social. Abandonó su antiguo establecimiento en el Cantón Grande y ocupó un almacén para la venta al por mayor en Linares Rivas, propiedad de los herederos de Manuel Fernández López, a la vez que alquiló un bajo en el Cantón Pequeño 11 donde instaló una tienda al detalle.[23]

[22] Por escritura de 1 de enero de 1916. RMC, libro 20, hoja 551, inscripción 1ª, fol. 50.
[23] El propietario de este local era Eduardo del Río Santos quien fijó una renta de 550 pesetas mensuales durante cinco años a partir del primero de marzo de 1917. El bajo contaba con todas las instalaciones

Cuadro II Distribución del capital de Fernández, Torres y Cia (1916) (en pesetas corrientes)	
Socio	*Capital*
Laureana Morales Rodríguez*	20.000
Manuel Fernández Morales	
Aurelio Fernández Morales	
Horacio Fernández Morales	
Laura Fernández Morales	
Honora Fernández Morales	
Ángel Torres García	20.000
Manuel Sáez Torres	7.500
Ramón Alonso Moise	7.500
Total	55.000
Fuente: RM, libro 20, hoja 551, inscripción 1ª, fol. 50. * En su nombre y en representación de su hijo menor Galo.	

La dirección del negocio social quedaba al cargo de Ángel Torres, el socio de mayor edad y experiencia empresarial, pero la gerencia diaria de la compañía se repartía indistintamente entre Ángel Torres, Manuel Sáez y Ramón Alonso. Para todos los efectos se acordó que Laureana Fernández y sus hijos actuarían como un único socio, representados en la compañía por el hijo mayor Manuel Fernández Morales. Asimismo se estableció que cada socio podría retirar del fondo común una cantidad máxima anual de ocho mil pesetas para cubrir sus gastos particulares. Al poco tiempo de establecer la empresa, los socios decidieron abrir almacén al por mayor y tienda al detalle en Vigo con el objetivo de ampliar su cartera de clientes.[24] A su frente colocaron a Ángel Cancela Moldes, a quien otorgaron poder para administrar los intereses de la firma en la ciudad olívica.

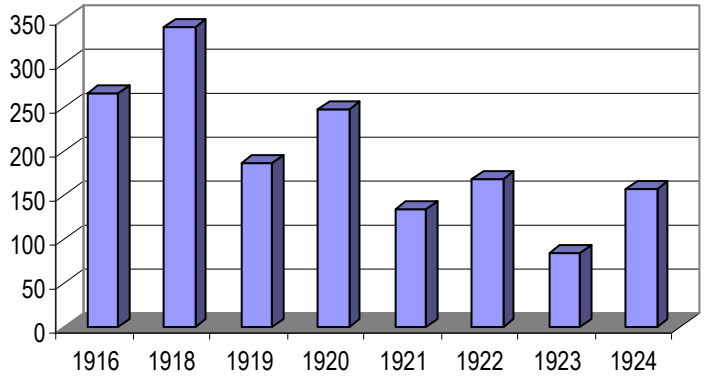
La compañía logró superar con éxito dos importantes obstáculos en sus primeros años de funcionamiento. De un lado, la difícil coyuntura de la I Guerra mundial y los conflictivos primeros años veinte (gráfico 3). La posición neutral de España durante la guerra permitió que muchas industrias españolas obtuvieran importantes beneficios en un contexto inflacionista dominado por la escasez y el funcionamiento irregular de los mercados exteriores.[25]

necesarias para ubicar la tienda: mostrador de madera de 16 metros de largo, las divisiones de madera y cristales, un almacén y alumbrado de gas.

[24] Por escritura de 23 de febrero de 1916. RMC, libro 20, hoja 551, inscripción 2ª, fol. 50. Instalaron un almacén de venta al por mayor en la calle Uruguay y una tienda al detalle en la calle Urzaiz.

[25] Hay que puntualizar que no todos los sectores industriales se vieron beneficiados por el conflicto. Véase Carreras y Tafunell (2003), p. 229 y ss.

Gráfico 3
Beneficios de Fernández, Torres y Cia, 1916-1924
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: Libro Diario (1916-1924).

En paralelo, los trabajadores asalariados perdieron capacidad de compra, ya que el aumento de salarios no compensó la espiral creciente de los precios de las subsistencias. El aparente florecimiento de los negocios tuvo un carácter especulativo y se desvaneció con la llegada de la paz. El retorno a la normalidad de los mercados devolvió al país a una realidad muy problemática donde los precios, los beneficios y la producción se desplomaron. No hay que olvidar que cerca del 50% de las empresas creadas durante el quinquenio 1916-1920 fueron disueltas entre 1919 y 1923, con el consiguiente aumento del paro.[26] Por otro lado, los salarios reales, muy deteriorados tras el conflicto mundial, crecían impulsados por las presiones de las organizaciones obreras que se hacían efectivas a través de movimientos huelguísticos.[27]



Publicidad de Fernández y Torres c.1930. AMC. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

[26] Tortella y Palafox (1983), p. 41.
[27] Más detalle sobre estos aspectos en Vilar (2006).

De otro lado, a finales de 1919, Ramón Alonso Moise solicitó la salida de la sociedad, debido a que su mal estado de salud no le permitía continuar prestando sus servicios.[28] El resto de socios liquidaron su inversión en la compañía entregándole 75 mil pesetas en efectivo. La baja obligó a introducir modificaciones en la cuantía y distribución del capital para evitar que la firma perdiera poder financiero. De esta forma, los restantes socios decidieron llevar a cabo una importante ampliación de capital para garantizar la buena marcha de los negocios y poder seguir ampliando las operaciones comerciales. En 1921, el capital social de Fernández, Torres y Cia aumentó hasta 550 mil pesetas, que fueron aportadas en metálico por la familia Fernández Morales (40,91%), Ángel Torres (40,91%) y Manuel Sáez Torres (18,18%).[29] La nueva cifra de capital social, diez veces superior a la de 1916, revela la espectacular progresión de la compañía durante el último quinquenio. Al mismo tiempo se modificaron los estatutos sociales y se adjudicó por igual la gerencia de la sociedad entre los socios Ángel Torres, Manuel Fernández Morales y Manuel Sáez (cuadro III).

Cuadro III
Distribución del capital de Fernández, Torres y Cia (1921)
(en pesetas corrientes)

Socio	*Capital*
Laureana Morales Rodríguez*	225.000
Aurelio Fernández Morales	
Horacio M. Fernández Morales	
Laura Fernández Morales	
Honora Fernández Morales	
Ángel Torres García	225.000
Manuel Sáez Torres	100.000
Capital total	550.000

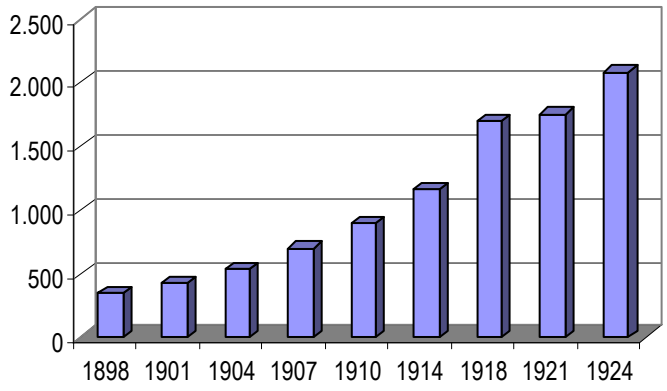
Fuente: RMC, libro 20, hoja 551, inscripción 4ª, fol. 50

El crecimiento de la sociedad durante este periodo estuvo íntimamente relacionado con el proceso de modernización de la economía española (gráfico 4). Dentro de este contexto, el pequeño establecimiento decimonónico se había convertido en una compañía de tamaño considerable. En 1922 contaban con dos gerentes, Ángel Torres y Manuel Sáez, tres apoderados, Mauricio Lobón, Ángel Cancela y Eugenio García, y 18 empleados repartidos entre las tiendas de A Coruña y Vigo.[30] Pero su progresión no modificó los criterios de dirección de la sociedad. Así, desde su

[28] Por escritura de 19 de enero de 1921. RMC, libro 20, hoja 551, inscripción 3ª, fol. 50.
[29] Por escritura de 21 de enero de 1921. RMC, libro 20, hoja 551, inscripción 4ª, fol. 50.
[30] Libro diario, 1922.

fundación la compañía mantuvo siempre un reducido coeficiente de inversión y prefirió colocar la mayor parte de sus activos líquidos en las cuentas corrientes de la banca local. De hecho, hasta los primeros años veinte solo invirtió en dos firmas, la Sociedad Cooperativa Coruñesa y la empresa de automóviles Occidente Gallego, utilizada con frecuencia por los viajantes de la sociedad para recorrer los pueblos de la región. A la vez suscribió un pequeño número de obligaciones del Ayuntamiento de La Coruña. Por tanto, la sociedad siguió una política inversora muy prudente asumiendo escasos riesgos. Sin duda esta estrategia la protegió de sufrir algún descalabro en un periodo tan agitado en la historia económica de España.

Gráfico 4
Evolución histórica de los activos totales de Fernández, Torres y Cia, 1898-1924*
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: Libro diario (1898-1925). *Hasta 1915 los resultados pertenecen a Fernández y Torres y a partir de ese año a Fernández, Torres y cia.

En estos años, la sociedad se anunciaba como almacén de hierros y aceros y establecimiento de venta al por mayor de cementos de marcas acreditadas y de toda clase de metales, maquinaria, utillaje y ferretería. Se trataba de productos muy demandados en un periodo en el que la ciudad herculina experimentaba un importante crecimiento urbanístico. En particular, la industria del cemento había nacido en España en 1898, cuando se fundó la primera cementera de la que se tiene noticia, Tudela-Veguín, en Asturias.[31] Pero hasta la década de 1920 no tuvo lugar el despegue de esta industria. Entre 1920 y 1930 se produjo una oleada de creación de nuevas cementeras (18 durante el periodo), a la vez que la producción de cemento se disparaba de las 300 mil toneladas en 1920 a más de 1,5 millones en 1930. Detrás de este incremento de la producción se encontraban dos elementos fundamentales. De un lado, los avances en el

[31] Siguiendo el argumento de Pueyo (1996), pp. 83-115.

proceso de urbanización que se desencadenaban en España durante el periodo. De otro, la política de obras públicas impulsada por la Dictadura de Primo de Rivera. Junto con el cemento también aumentó la demanda de otros materiales de construcción como el hierro, las puntas o los clavos, mercancías incluidas en el catálogo de venta de Fernández, Torres y Cia.



Anuncio publicitario de Fernández, Torres y Cia c. 1920. (1923-24).
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

La sociedad distribuía también abonos químicos de importación y maquinaria agrícola, productos que tuvieron una gran difusión en las décadas previas a la Guerra civil, gracias al aumento de la oferta y a la reducción de sus precios relativos.[32] En este contexto, la agricultura gallega -el sector productivo más importante de la región- introdujo importantes innovaciones en maquinaria, utillaje y consumo de abonos. Un elemento clave en este proceso resultó la aparición de una oferta de maquinaria y fertilizantes mucho más adecuada a las características de la estructura agraria gallega.[33] De un lado, los nuevos *inputs* se adaptaban mejor en tamaño y precio a las necesidades de las pequeñas explotaciones agrícolas, las más abundantes en la región. De otro lado, los nuevos abonos fosfatados resultaban mucho más adecuados a las dedicaciones productivas y a las características de los suelos del noroeste peninsular. Como resultado

[32] Pujol (1998), pp. 143-184.
[33] Fernández Prieto (2005), p. 150 y ss.

de todo este proceso, la agricultura gallega experimentó durante estos años un crecimiento en la productividad de la tierra y del trabajo muy superior a la media española.



Anuncio comercial de Fernández, Torres y Cia c. 1910. *Indicador comercial y guía de la Coruña* (1912).

Por último, Fernández, Torres y Cia actuaba también como representante de la marcas *Michelín* y *Bosch* en un periodo de incipiente desarrollo del parque automovilístico.[34] Solo hay que tener en cuenta que el número de coches matriculados en España pasó de 65 en 1901 a 21.934 en 1925.[35] Los avances tecnológicos, el incremento en la renta por habitante y la mejora de las carreteras, con la implantación de firmes especiales en tiempos de Primo de Rivera, impulsaron la compra de turismos, la mayor parte de importación. En términos generales, las condiciones del mercado fueron muy favorables para la empresa durante los últimos años veinte, lo que les permitió aumentar la facturación. No cabe duda de que en este periodo la compañía ya estaba completamente consolidada en el mercado herculino.

Después de casi tres décadas de buen entendimiento, los socios decidieron no renovar la sociedad, que fue liquidada a finales de 1925. A partir de la liquidación, Torres y Sáez se hizo cargo del antiguo negocio por traspaso de todo su activo y pasivo, absorbió la plantilla y se quedó con la sucursal de Vigo. Mientras tanto, los hermanos Fernández Morales constituyeron una nueva sociedad independiente en el edificio central de Linares Rivas que era de su propiedad utilizando la razón social de la recién

[34] Anuario de la Gran Industria, 1920.
[35] Carreras y Tafunell (eds.) (2005), p. 555. El número de vehículos matriculados ha de servir como referencia para conocer el avance del parque automovilístico pero solo representa una cifra aproximada, ya que en la época existían muchos vehículos sin matricular.

liquidada, Fernández, Torres y Cia. A partir de entonces las dos familias que habían trabajado en sociedad durante más de un cuarto de siglo siguieron caminos separados.

Cuadro IV
Proceso de gestación de *Torres y Sáez* (1897-1925)
(capital en pesetas corrientes)

Año	*Razón Social*	*Socios*	*Capital***	*Principal objeto social*
1897	Fernández y Torres	Manuel Fernández López Manuel Torres García (†1901)	80.000	Compra y Venta de hierros
1902	Fernández y Torres	Manuel Fernández López Ángel Torres García	60.000	Compra y Venta de hierros
1909	Fernández Jano y Cia	Manuel Fernández López († 1915) Ángel Torres García Marcelino Menéndez Jano	21.000	Abonos y otras materias primas
1916	Fernández, Torres y Cia	Herederos de M. Fernández López Ramón Alonso Moise* Ángel Torres García	55.000	Compra y Venta de hierros y cualquier otro comercio
1921	Fernández, Torres y Cia	Herederos de M. Fernández López Ángel Torres García Manuel Sáez Torres	550.000	Almacén de hierros, aceros, cementos, maquinaria y ferretería

*Solicitó su separación por motivos de salud a finales de 1920.
** Cifras de capital que figuran en las escrituras fundacionales del Registro Mercantil.

Los primeros pasos de Torres y Sáez (1926- 1935)

El 1 de enero de 1926 Ángel Torres García y Manuel Sáez Torres, tío y sobrino respectivamente, fundaron en solitario una nueva sociedad colectiva bajo la razón social de Torres y Sáez.[36] Su principal objeto social era "la venta de ferretería, hierros y géneros similares, así como cualquier otro negocio que los socios acordasen". Se establecieron en una casa propiedad de Ángel Torres, situada en la calle Linares Rivas 41 y 42, un magnífico edificio diseñado por el arquitecto coruñés Leoncio Bescansa.

El local estaba unido a través de la planta baja a otro del mismo propietario ubicado en la confluencia entre las calles Federico Tapia y Marcial de Adalid. De inmediato los socios instalaron también una sucursal en un amplio local del Cantón Pequeño 9 y 10, que se prolongaba hasta la actual calle de Duran Loriga. La sociedad contaba con dos grandes secciones de negocio, la compra venta al por mayor y menor de hierros y la comercialización de abonos químicos. Además vendía al detalle toda clase de artículos de ferretería, maquinaria, recambios y neumáticos. En sus anuncios publicitarios ofrecía también los famosos piensos ROSTTAM, los motores *Vellino* y la

[36] Por escritura de 1 de enero de 1926. RMC, libro 27, hoja 766, inscripción 1ª, fol. 141.

maquinaria agrícola de la *Casa Ajuria*[37], marcas de reconocido prestigio en aquellos años, y todo tipo de utensilios y herramientas para la agricultura y la construcción de edificios y carreteras.



Edificio emblemático de Torres y Sáez en la avenida de Linares Rivas, c.1930.
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Su capital social ascendía a 500 mil pesetas que habían sido aportadas por los dos únicos socios, Ángel Torres y Manuel Sáez, al 50%. Los beneficios y pérdidas se distribuían en función de la participación en el capital. Del mismo modo decidieron compartir con idénticas obligaciones y responsabilidades la administración y gerencia de la compañía, actuar como gestores solidarios y utilizar indistintamente la firma social. Asimismo acordaron que cada uno podría retirar anualmente 12 mil pesetas para cubrir sus gastos personales. No obstante, para reforzar la solvencia de la sociedad los socios establecieron la posibilidad de destinar hasta un 50% de las utilidades a la creación de un fondo de reserva. Los estatutos fundacionales contemplaban también la contingencia de que uno de los socios falleciera. En este caso la sociedad podría

[37] Fernández Prieto (1992) ofrece cifras de compra de materiales Ajuria en Galicia entre 1928 y 1945. Los datos revelan el aumento de la demanda de maquinaria agrícola durante los años previos a la Guerra civil que son una prueba concluyente de la aceleración del proceso innovador de la agricultura gallega. Según el autor, el proceso innovador fue impulsado por las conquistas redencionistas de los campesinos que culminaron con la Ley de Redención foral de 1926.

continuar con el superviviente y los herederos del fallecido, representados por una sola persona sin que los demás tuvieran intervención alguna en la compañía.



Tarjeta de Torres y Sáez remitida a la Casa Ajuria solicitando el pedido de materiales, c.1930.
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

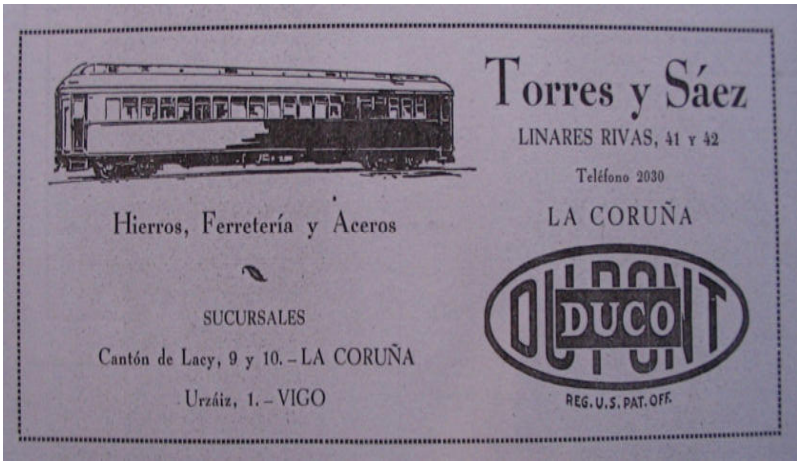
El principal activo de la empresa en los primeros años de funcionamiento eran las mercaderías almacenadas (cuadro V). La abultada cifra de la cuenta de deudores, muchos de ellos heredados de la antigua sociedad liquidada Fernández, Torres y cia, resultaba preocupante al alcanzar casi el 43% de los activos totales. Por otro lado, la compañía presentaba un elevado coeficiente de endeudamiento (80%). No cabe duda que la empresa necesitaba un fuerte impulso por parte del mercado que le permitiera aumentar la facturación y reducir la morosidad.

Cuadro V
Primer balance anual de Torres y Sáez (1926)
(en pesetas corrientes)

Activo	
Mercaderías generales	1.294.034
Caja	10.932
Mobiliario	28.899
Valor en acciones y obligaciones	7.150
Instalación del almacén	45.708
Instalación sucursal del Cantón Pequeño 9 y 10	16.262
Deudores	1.058.101
Total activo	2.461.086
Pasivo	
Acreedores	1.961.086
Capital social	500.000
Total pasivo	2.461.086

Fuente: Actas 1926

Al poco tiempo de la fundación de la empresa, en junio de 1927, el socio Ángel Torres García se vio obligado a retirarse de los negocios, a causa de su mal estado de salud, y poco tiempo después falleció.[38] En su testamento legó a su esposa Digna de la Riva y de la Riva el tercio en usufructo vitalicio e instituyó como únicos herederos por partes iguales a sus 5 hijos Manuel, Ángel, Miguel, Pilar y Digna Torres y de la Riva (gráfico 5). Tras estos acontecimientos, Manuel Sáez Torres se convirtió en el único gerente de la firma y Digna de la Riva fue designada como representante de la comunidad de herederos de Ángel Torres en el consejo de administración. En este periodo los hijos del socio fallecido, Manuel, Ángel y Miguel, entraron a trabajar como dependientes en la compañía junto con Manuel Sáez Alfeirán. La siguiente generación comenzaba a prepararse para coger las riendas del negocio en un futuro próximo.



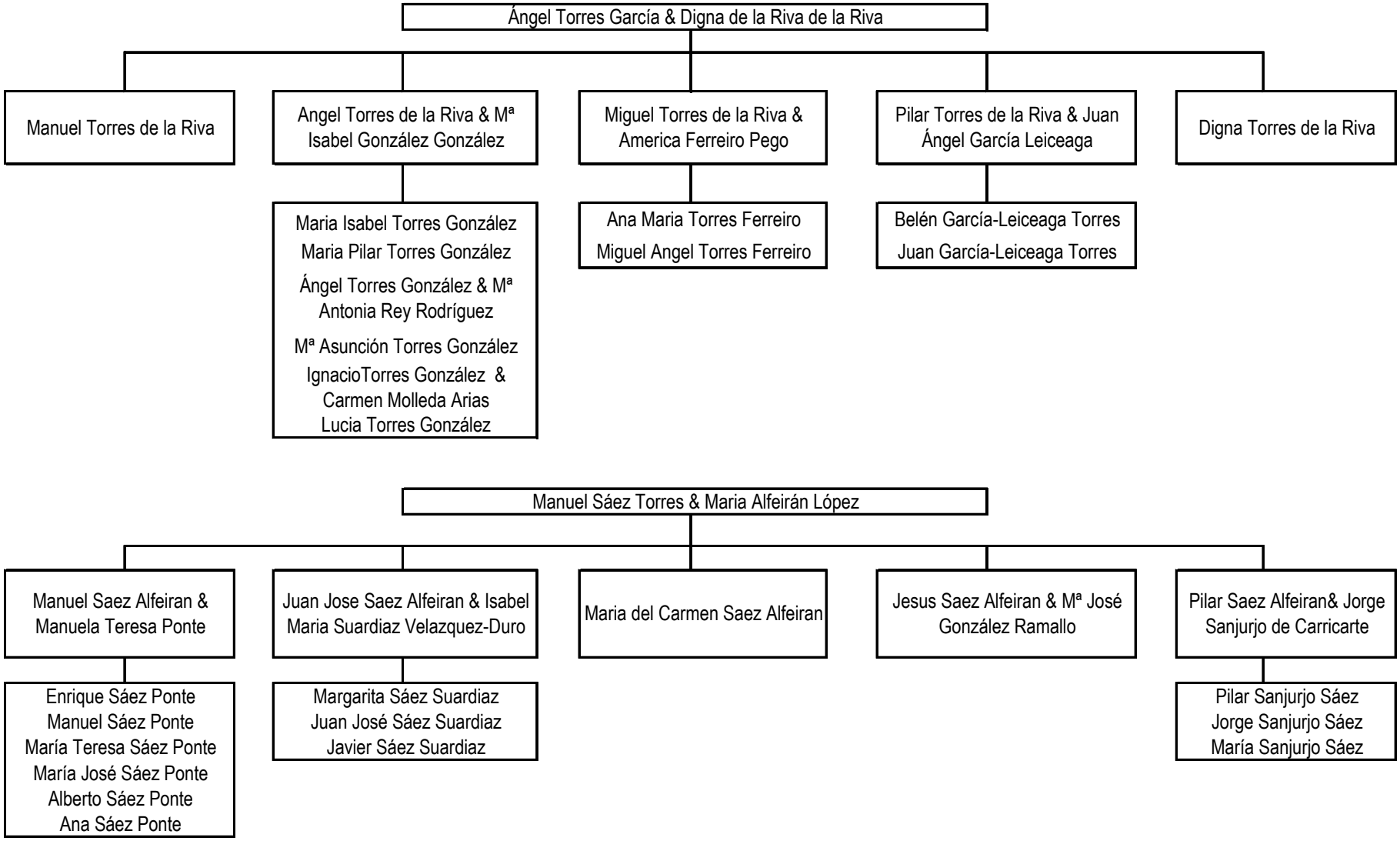
Anuncio publicitario de Torres y Sáez, c. 1935. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Paso a paso Torres y Sáez se abrió hueco en un mercado donde la competencia había aumentado de forma considerable. En 1930 el número de ferreterías se había más que duplicado en A Coruña respecto a principios del siglo XX. Algo similar ocurría con los establecimientos de venta de abonos, hierros y aceros (cuadro VI). Además, la crisis de los años treinta afectó al crecimiento económico de la ciudad. Las huelgas en el sector de la construcción, la ralentización del crecimiento urbanístico, el aumento del paro y las dificultades de muchas industrias en aquella difícil coyuntura frenaron la demanda.

[38] Libro de actas 1928 y RMC, libro 35, hoja 766, inscripción 6ª, fol. 134.

Gráfico 5

Árbol familiar de Torres y Sáez



Cuadro VI Los competidores de Torres y Sáez en 1930			
Establecimiento	*Domicilio*	*Establecimiento*	*Domicilio*
Neumáticos		*Abonos Minerales*	
India, Rafael Osende	Payo Gómez, 15	Cros SA	Payo Gómez, 8
Ramón Fernández	Plaza de Lugo, 7 y 8	A. Morales	Fernández Latorre, 96
Torres y Sáez	Cantón Pequeño, 9	Aurelio F. Morales	Plaza de Orense, 3
		Torres y Sáez	Linares Rivas 41 y 43
Ferreterías			
Hijos de H. Hervada	Real 77	*Hierros y Aceros*	
Isaac Isla	San Andrés 132	Enrique Prieto	Linares Rivas, 1
José Rodríguez	Castelar, 13	Manuel Fernández	Linares Rivas, 12
Luis Seoane	Plaza de Pontevedra, 13	Viuda de Ramón Alonso	Calle Betanzos, 1
Vicente Hernández	San Andrés, 69	Sucesor Morgan y Elliot	Fernández Latorre 53
Javier Freijido	Real, 4	Torres y Sáez	Linares Rivas, 41
Narciso Rodríguez	Real, 29		
Raúl Alfonso	Linares Rivas, 54		
Torres y Sáez	Cantón Pequeño, 9		
Fuente: Anuario-guía de La Coruña (1930) A Coruña, Nós.			

En realidad, la década de los treinta vino protagonizada por cambios tecnológicos y sociales que afectaron al funcionamiento interno de la empresa. De un lado, la compañía se modernizó con la instalación de un montacargas de unos 8 m^2 que facilitaba el transporte de las mercancías a los almacenes de pisos superiores. Adquirió también en Estados Unidos una máquina de facturar electromecánica de la casa Burroughs que permitió agilizar las operaciones contables. Además, en los primeros años treinta compró su primer coche de marca Austin por 7.000 pesetas con el objetivo de agilizar los viajes de sus comerciantes. Poco tiempo después la empresa adquirió otro automóvil de la casa Marmon con fines similares. A partir de entonces, los viajantes de la compañía comercial dejaron de utilizar las lentas e incómodas líneas de autobuses que tras un largo peregrinaje por un sinfín de paradas solo permitían alcanzar los principales pueblos de la región. La disponibilidad de vehículos particulares aumentó las comodidades, redujo costes y recortó los tiempos de trabajo a la vez que permitió extender la cartera de clientes a zonas más alejadas.

De otro lado, el desarrollo de la electricidad en las décadas anteriores a la Guerra civil impulsó la aparición de nuevos artículos en el mercado como las estufas, motores y bombas eléctricas que la empresa comenzó a ofrecer de inmediato a sus clientes. La mayor complejidad y variedad de los productos almacenados hizo aconsejable la apertura de una sección dedicada exclusivamente a la maquinaria. No podemos olvidar que por estos años también alcanzó un gran desarrollo el parque automovilístico por lo

que las baterías, ruedas y todo tipo de recambios para coches se convirtieron en artículos muy demandados en el mercado.



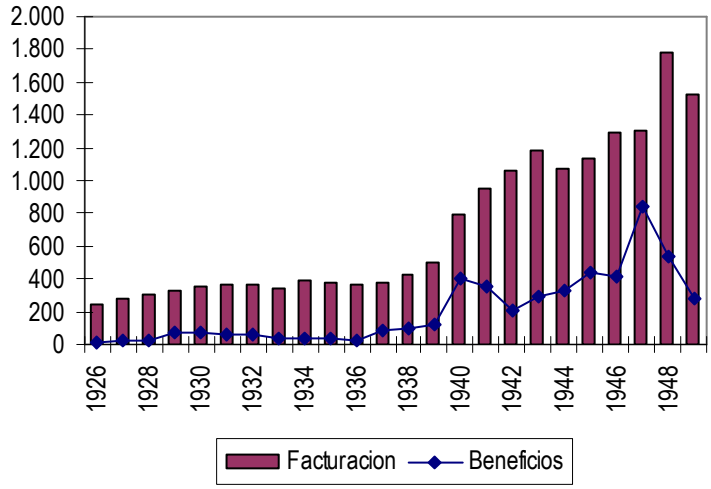


Máquinas de facturar electromecánicas conservadas por la empresa Torres & Sáez.
(Cortesía de D. Jesús Sáez Alfeirán y D. Enrique Sáez Ponte).

Dentro de este contexto de cambios tecnológicos e inestabilidad social, la sociedad logró mantener los niveles de facturación, así como también un saldo positivo en la cuenta de pérdidas y ganancias (gráfico 6). Apoyándose en una sólida cartera de clientes extendida por toda la geografía gallega y en una red de proveedores que le permitía disponer de los productos más innovadores y de mayor calidad existentes en el mercado, la marca Torres y Sáez consolidó su posición de liderazgo. Entre 1926 y 1935 la empresa logró aumentar sus activos totales en un 50% desde 2,5 millones de pesetas a

3,8. Otros establecimientos coetáneos no siguieron la misma suerte y se vieron obligados a cerrar sus puertas ante la difícil coyuntura económica del periodo.

Gráfico 6
Facturación y beneficios de Torres y Sáez, 1926-1949
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: Libro de actas (1926-1935) y ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 702, 772, 776, 781, 784, 786, 1787, 1806, y 1815.

La Guerra civil y sus consecuencias (1936-1949)

El estallido de la Guerra civil no afectó en general a la buena marcha de la empresa. Una vez superados los primeros momentos de incertidumbre, la actividad de la compañía continuó sin mayores problemas. Las ventas de mercaderías mantuvieron el ritmo de periodos anteriores e incluso aumentaron en los años finales del conflicto, tanto en el establecimiento central de A Coruña como en la sucursal de Vigo (gráfico 6). Hay que destacar que la mayor parte de los clientes procedían del mercado local y regional, una zona geográfica de retaguardia que no sufrió directamente los efectos del conflicto. Los contactos políticos de Manuel Sáez Torres, miembro de la corporación municipal durante el periodo bélico, también contribuyeron probablemente a los buenos resultados obtenidos.[39]

[39] Manuel Sáez Torres fue cuarto teniente de alcalde del Ayuntamiento de A Coruña en 1938. Véase González Catoyra (1994), p. 262.



Manuel Sáez Torres (a la izquierda) paseando por los Cantones coruñeses.
(Cortesía de D. Enrique Sáez Ponte).

En realidad, los principales problemas de la empresa durante la coyuntura bélica se presentaron en dos frentes (cuadro VII). En primer lugar, se produjeron cuellos de botella en el abastecimiento de mercancías por parte de proveedores emplazados en territorios republicanos como el País Vasco o Cataluña. Esto obligó a buscar nuevas vías de provisión o a sustituir algunas marcas. En segundo lugar, la cuenta de deudores se incrementó hasta alcanzar el 58% del activo total en 1938. Las dificultades de muchas familias durante los años bélicos aumentaron los índices de morosidad a la vez que impulsaron las compras a crédito. Esta situación tuvo que repercutir necesariamente en el coeficiente de endeudamiento de la empresa, ya que al entrar menos dinero líquido resultaba más difícil hacer frente a las letras de los proveedores. En 1940 la partida de acreedores alcanzaba un peligroso 92,5% del pasivo total. En la década de los cuarenta las aguas volvieron poco a poco a su cauce, la cuenta de deudores perdió peso relativo dentro del activo a la vez que el endeudamiento de la sociedad tendió a reducirse.

Cuadro VII
Resultados de Torres y Sáez durante la Guerra civil

	1935	*1936*	*1937*	*1938*	*1939*	*1940*
Deudores/activo total	28,5%	37,3%	45,5%	57,9%	52,6%	35,0%
Acreedores/activo total	85,7%	83,5%	85,0%	88,2%	90,4%	92,5%

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs.
688, 690, 691, 702, 772, 776, 781, 784, 786, 1787, 1806, y 1815.

Los primeros años de de la dictadura franquista vinieron protagonizados por una política autárquica e intervencionista. La insuficiencia de las cantidades suministradas, la ineficiencia de los organismos interventores, las prácticas especulativas y la corrupción favorecieron la aparición de un amplio mercado negro en un marco de hundimiento de la producción y de escasez.[40] Dentro de este contexto en el que las condiciones de producción y venta resultaron muy precarias (irregularidades en los suministros, mala calidad de los *inputs*, deficientes medios de transporte, etc.), Torres y Sáez logró incrementar los ingresos por facturación de mercancías a la vez que sus beneficios crecían a buen ritmo. Durante el periodo, la empresa contaba con unos activos totales superiores a los 10 millones de pesetas y una plantilla de 72 empleados, 48 en A Coruña y 24 en Lugo. Sus principales fuentes de ingresos procedían de la venta de mercaderías en la plaza coruñesa que proporcionaba más del 95% de la facturación total de la empresa (cuadro VIII).

Cuadro VIII
Distribución porcentual de las fuentes de ingresos de Torres y Sáez, 1930-1945
(en millones de pesetas corrientes)

	1930	*1935*	*1936*	*1937*	*1938*	*1939*	*1940*	*1945*
Inmuebles y solares	-	-	-	-	-	-	-	0,94%
Mercancías generales	93,00%	96,48%	99,20%	97,35%	94,74%	91,27%	92,24%	95,63%
Sucursal Vigo	6,64%	3,52%	0,80%	2,65%	5,26%	8,73%	7,76%	3,43%
	357.241	377.676	363.400	382.007	430.344	504.448	796.572	1.150.798

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 702, 772, 776, 781, 784, 786, 1787, 1806, y 1815.

Pero el aumento de valor y precios de las mercancías obligaba a disponer de mayor liquidez para hacer frente al creciente volumen de operaciones.[41] En consecuencia, los socios decidieron aumentar el capital social hasta 1,5 millones de pesetas en 1943, aportado en efectivo y al 50% por Manuel Sáez Torres y por los herederos de Ángel Torres García. Tres años más tarde, en 1946, Digna de la Riva repartió los bienes heredados de su esposo y adjudicó a sus tres hijos varones, empleados de Torres y Sáez, la participación familiar en la empresa.[42] Mientras tanto, las dos hijas, Pilar y Digna Torres de la Riva quedaron desvinculadas de la compañía al

[40] Vilar (2006).
[41] Por escritura de 11 de junio de 1943. RMC, libro 35, hoja 766, inscripción 7ª, fol. 134.
[42] Por escritura de 1 de marzo de 1938, los tres hermanos obtuvieron de forma conjunta o individual poder para gobernar y administrar los establecimientos fabriles, mercantiles e industriales que la sociedad mandante hubiera establecido. RMC, libro 35, hoja 766, inscripción 4ª, fol. 134.

vender sus participaciones a sus hermanos varones Manuel, Ángel y Miguel por el precio de 72.500 pesetas cada una.[43] Esta política se repitió en los siguientes cambios generacionales.



Fragmento de una tartera postal con publicidad de Torres y Sáez c. 1930.
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

La decisión testamentaria de legar las participaciones en las empresas familiares a los hijos varones ha sido un comportamiento tradicional en la historia empresarial. De esta forma se evitaba una excesiva partición del mismo, lo que podría generar problemas en la gestión de la sociedad, se salvaguardaba la continuación del apellido familiar en el negocio y se impedía que los hijos políticos accedieran al gobierno de la empresa. En consecuencia, las hijas solían ser compensadas en la herencia bien con dinero líquido o bien con ajuar doméstico.

Durante los primeros años cuarenta Manuel Sáez Torres siguió participando en el gobierno municipal donde ejerció como síndico del ayuntamiento.[44] Entre otros aspectos, el paso por la política local permitía estrechar los contactos dentro de los círculos empresariales de la ciudad, lo que tuvo que favorecer necesariamente a la empresa en términos de cartera de clientes y condiciones de trabajo con proveedores y bancos. De hecho, durante el periodo señalado, Manuel Sáez formó parte del consejo de administración de algunas firmas significativas del entorno coruñés. Así, por ejemplo, figuró como presidente de la Mutualidad Gallega de Seguros y ejerció de vocal en Trolebuses Coruña-Carballo o Aguas de La Coruña,[45] sociedades cercanas al grupo Pastor. De forma paralela, la empresa Torres y Sáez adquirió participaciones de compañías del sector eléctrico como Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad o

[43] Por escritura de 22 de mayo de 1946. RMC, libro 35, fol. 134, y libro 52, hoja 766, fol. 96.
[44] Véase González Catoyra (1994), p. 286 y 292.
[45] Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España, 1940-1950.

Sociedad General Gallega de Electricidad y seguros como El Hércules Hispano o Galicia SA.[46]



Torres y Sáez en un folleto publicitario de empresas de A Coruña, c.1940.
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

El fallecimiento de Manuel Sáez Torres en 1949, quien había dirigido el negocio en las últimas décadas, cerró una nueva etapa en la evolución histórica de Torres y Sáez. En el testamento legó a su esposa, Maria Alfeirán López el usufructo correspondiente y repartió entre sus 3 hijos varones, por partes iguales, su participación en la sociedad.[47] En consecuencia, la mitad de la participación -algo más de 1,2 millones de pesetas- que el fallecido representaba en la sociedad Torres y Sáez se traspasó a Maria Alfeirán López y el resto se repartió a partes iguales entre sus tres hijos varones Manuel, Juan José, y Jesús Sáez Alfeirán. Tras el fallecimiento del último socio fundador, el primer relevo generacional de la empresa familiar quedó consolidado. El capital quedó uniformemente distribuido entre las viudas de los socios fundadores y sus

[46] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 702, 772, 776, 781, 786, 1787, 1806, y 1815. En el consejo de administración de la compañía de Seguros Galicia SA figuraba en los años cincuenta Manuel Sáez Alfeirán. Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España, 1950-1951.

[47] Por escritura de 20 de enero de 1950. Sus hijas Maria del Pilar y Maria del Carmen resultaron mejoradas en la parte de sus bienes muebles. Legó también a su madre política Etelvina López Teijeiro, una pensión vitalicia de 100 pesetas mensuales de por vida a la que renunció. RMC, libro 52, hoja 766, inscripción 8ª, fol. 96.

hijos varones, por lo que se conservó el equilibrio inversor entre las dos familias (cuadro IX).[48]

Cuadro IX
Distribución del capital de Torres y Sáez (1943)
(en pesetas corrientes)

Socio	*Capital*
Digna de la Riva y de la Riva	375.000
Maria Alfeirán López	375.000
Ángel Torres de la Riva	125.000
Manuel Torres de la Riva	125.000
Miguel Torres de la Riva	125.000
Manuel Sáez Alfeirán	125.000
Juan José Sáez Alfeirán	125.000
Jesús Sáez Alfeirán	125.000
Total	1.500.000

Fuente: RMC, libro 35, hoja 766, inscripción 7ª, fol. 134

A partir de entonces la empresa pasó a estar dirigida de forma colectiva por representantes de las dos ramas familiares. Al frente de la administración y gerencia de la compañía se mantuvieron los socios Ángel Torres de la Riva y Manuel Sáez Alfeirán. Cada uno de los gerentes percibía como remuneración el 6% de las utilidades anuales obtenidas por la empresa. En caso de fallecimiento o incapacidad de uno de los gerentes, sería sustituido por alguno de sus respectivos hermanos.[49] Con esta normativa quedaba claro que el equilibrio financiero entre las dos ramas familiares era un objetivo prioritario en el funcionamiento interno de la empresa.

Los nuevos gerentes de la firma se convirtieron en personajes muy activos en los círculos empresariales coruñeses. De un lado, Ángel Torres de la Riva (1907-1982) había cursado estudios de formación industrial en las Escuelas cristianas del Colegio de la Bonanova en Barcelona. Con apenas 19 años, quedó huérfano de padre, por lo que hubo de incorporarse muy joven a los negocios familiares. Más tarde desarrolló una intensa actividad como promotor y consejero de Isolux Galicia SA, ejerció el cargo de presidente de Vías y Obras SA de Madrid y Glicerinas y Carbones SA, y de vocal de la Unión Nacional de Almacenistas de Hierros, entre otros compromisos empresariales.

[48] Lógicamente, al aumentar el número de socios hubo que modificar los estatutos. El trámite se ejecutó en 1950. Se mantuvieron las bases de la escritura fundacional en cuanto a la razón social, objeto, y domicilio social, pero cambió la distribución y cuantía del capital. Por escritura de 17 de febrero de 1950. RMC, libro 35, hoja 766, inscripción 9ª, fol. 134.

[49] Más tarde, en 1952, Jesús Sáez Alfeirán obtiene poder para, en nombre de la sociedad, administrar, regir y gobernar los establecimientos mercantiles que pertenezcan a la misma. Por escritura de 5 de enero de 1952. RMC, libro 62, hoja 766, inscripción 10ª, fol. 90.

De otro lado, Manuel Sáez Alfeirán participó como consejero en otras sociedades, como Galicia SA.



Ángel Torres de la Riva. Fernández Santander, C. (1987), *1886-1986. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación,* A Coruña, COCINC.

Recién renovados los estatutos, falleció Digna de la Riva y de la Riva,[50] una de las socias mayoritarias de Torres y Sáez que representaba la cuarta parte del capital. Dejó como herederos a sus 5 hijos, Manuel, Ángel, Miguel, Pilar, y Digna Torres de la Riva, pero estableció que su participación en la sociedad mercantil Torres y Sáez se adjudicase por terceras partes iguales a sus tres hijos varones, aplicando la norma sálica tradicional. Mientras tanto sus hijas Digna y Pilar fueron compensadas con otros bienes inmuebles y el ajuar doméstico. Como consecuencia de estos cambios, el capital de Torres y Sáez quedó repartido entre tres ramas (cuadro X): los hermanos Torres de la Riva (50%), los hermanos Sáez Alfeirán (25%) y su madre María Alfeirán López-Teijeiro (25%).[51]

A finales de los años cuarenta, el mercado negro, cuya existencia se negaba oficialmente a reconocer el gobierno, se convirtió en la vía de supervivencia para unos y en la principal fuente de riqueza para otros. En paralelo, el desequilibrio entre la velocidad de crecimiento de precios y salarios derivaba en una pérdida continuada de su

[50] Falleció el 23 de marzo de 1950. RMC, libro 62, hoja 766, inscripción 11ª, fol. 90.
[51] Por escritura de 7 de febrero de 1950. RMC, libro 62, hoja 766, inscripción 12, fol. 90.

poder adquisitivo "que amenazaba con una depauperación física del obrero por alimentación insuficiente".[52]

Cuadro X **Distribución del capital de Torres y Sáez (1950)** **(en pesetas corrientes)**	
Socio	*Capital*
Maria Alfeirán López-Teijeiro	375.000
Manuel Torres de la Riva	250.000
Ángel Torres de la Riva	250.000
Miguel Torres de la Riva	250.000
Manuel Sáez Alfeirán	125.000
Juan José Sáez Alfeirán	125.000
Jesús Sáez Alfeirán	125.000
Total	1.500.000
Fuente: RMC, libro 62, hoja 766, inscripción 12ª, fol. 90.	

La gravedad de la situación obligó a muchas empresas a añadir a los sueldos pluses, gratificaciones y complementos sociales que tenían como objetivo mejorar las retribuciones sin incumplir la prohibición legal de aumentar los salarios reglamentados. La retahíla de leyes que daba cobertura legal a este sistema de complementos sociales podría ser interminable.[53] Por otro lado, las compañías de mayor tamaño optaron también por difundir pagos «fuera de sobre» a la vez que ofrecían un amplio abanico de servicios subvencionados y en especie, como el servicio de comedor o economato.

Cuadro XI **Costes salariales en Torres y Sáez entre 1940 y 1949** **(en pesetas corrientes)**			
	1940	*1945*	*1949*
Sueldos	159.520	243.180	470.160
Jornales	39.674	49.049	78.572
Seguros Sociales y Montepío	4.572	34.186	93.897
Subsidios y pluses	-	38.674	54.879
Costes salariales totales	364.241	573.571	1.060.635
Debe suma total	800.762	1.152.871	1.545.915
% Costes salariales sobre el debe	45,49%	49,75%	68,61%
Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 702, 772, 776, 781, 784, 786, 1787, 1806, y 1815.			

[52] Informe del Consejo Económico y Sindical (1946), *Desequilibrio entre precios y salarios*, Madrid.
[53] Un análisis más profundo sobre estos factores en Vilar (2005) y la bibliografía citada en este trabajo.

Como consecuencia de todo este proceso, los costes salariales de las empresas aumentaron, lo que afectó a la estructura interna de la cuenta de pérdidas y ganancias. En el caso particular de Torres y Sáez, los costes de la mano de obra casi se duplicaron entre 1945 y 1949 a la vez que los beneficios empresariales se redujeron, ya que el aumento de los ingresos por facturación no pudo compensar el enorme incremento de los costes laborales (cuadro XI).

Después de una década de férreo intervencionismo, la etapa autárquica del régimen franquista mostraba signos de agotamiento. Los malos resultados económicos y el descontento social de una población al borde de la subsistencia aconsejaban a la dictadura introducir un giro en su política económica. Dentro de este contexto, las empresas tenían que estar preparadas para adaptarse a los cambios que se vislumbraban en el mercado en un horizonte próximo.

La etapa final de la sociedad tradicional (1950-1973)

En los años cincuenta, los resultados de la economía española fueron mucho mejores que los alcanzados en la década precedente, gracias sobre todo a la introducción de importantes reformas institucionales. Tradicionalmente, esta década es considerada como una etapa de transición entre el periodo más autárquico e intervencionista del franquismo y el Plan de Estabilización que permitió la aplicación de nuevas políticas pro-mercado, a la vez que se introducían profundas reformas económicas.[54] Dentro de este contexto, la economía española recuperó la senda del crecimiento, así como también los cambios estructurales que acompañan habitualmente a los procesos de modernización.[55]

Durante la etapa de desarrollismo, la firma Torres y Sáez experimentó importantes reformas internas. De un lado, los socios decidieron abrir una nueva sucursal en Lugo, un proyecto que se había comenzado a estudiar años atrás y que se convirtió en realidad a principios de 1952. Este establecimiento tenía como principal objetivo, además de consolidar la cartera de clientes de la provincia, afrontar en mejores condiciones a la competencia de compañías asturianas que mostraban interés por el mercado gallego.

[54] Véase, entre otros, la excelente síntesis de Barciela (2002), p. 359 y ss.
[55] Aunque conviene recordar que la economía española permaneció por debajo de su potencial de crecimiento en estos años, véase Catalan (2003).



Tarjeta de identidad de Manuel Sáez Alfeirán que lo identifica como tesorero del Real Club Deportivo de La Coruña, 1951. (Cortesía de D. Enrique Sáez Ponte).

A mediados de los años cincuenta, la sociedad facturaba 1,8 millones de pesetas, sus activos alcanzaban casi los 28 millones y contaba con una red de establecimientos repartidos por tres de las cuatro provincias gallegas (cuadro XII). Cada uno de estos negocios empezaba a especializarse en diferentes segmentos del mercado con una gestión bastante autónoma respecto a la central coruñesa. Así, combinando la actividad mayorista y minorista, sus áreas de negocio se extendían desde la ferretería y la venta de aceites y accesorios para automóviles a los productos de droguería. La estrategia expansiva se consolidó a principios de los años sesenta con la construcción de tres naves, una en Agrela para almacén de hierros y otras dos en Vigo para almacenaje de hierros, ferretería y vidrio.

Cuadro XII
Establecimientos de Torres y Sáez (1950- 1970)

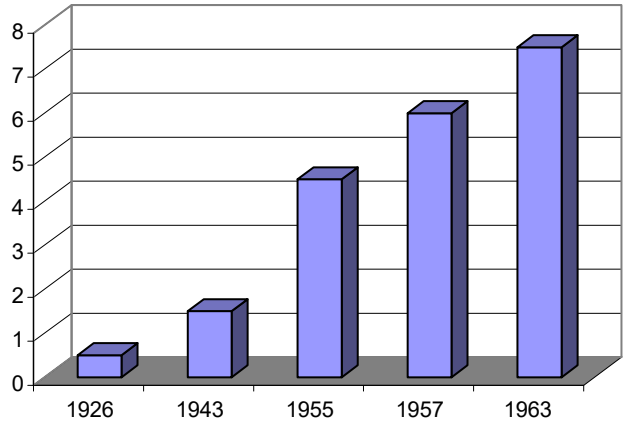
A Coruña Almacén Central	*A Coruña Sucursal*
Ferretería al por mayor	Automóviles y accesorios
Combustibles minerales	Ferretería al detalle y menaje
Droguería	Aceites lubricantes
Sucursal Vigo	*Sucursal Lugo*
Ferretería al por mayor	Ferretería al por mayor
Ferretería al detalle y droguería	

Fuente: Datos obtenidos de los pagos de contribución industrial. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 702, 772, 776, 781, 784, 786, 1787, 1806, y 1815.

De otro lado, la expansión de los negocios, la continua subida de los precios y la devaluación de la moneda impulsaron a los socios a ampliar el capital social en un

200% hasta alcanzar 4,5 millones de pesetas en 1955. El proceso se llevó a cabo manteniendo los equilibrios de cada grupo familiar.[56] En la nueva escritura se estableció además que los gerentes de la firma recibirían como remuneración el 7% de las utilidades y los socios que prestasen sus servicios en la empresa, excluidos los gerentes, obtendrían el 5% de las utilidades anuales por su trabajo.[57] Pero este aumento de capital social fue seguido por otros que elevaron la cifra hasta 7,5 millones de pesetas en 1963 (gráfico 7).[58]

Gráfico 7
Ampliaciones de capital de Torres y Sáez
(en millones de pesetas)



Fuente: Véase texto.

En cada una de estas ampliaciones los socios realizaron desembolsos proporcionales a sus participaciones en la empresa sin romper los equilibrios familiares. En las nuevas escrituras se convirtió en cláusula legal la norma no escrita que la sociedad venía aplicando desde su fundación acerca de la transmisión de las participaciones sociales a los varones.

«En caso de fallecimiento de un socio dejando herederos forzosos, su participación social será adjudicada a sus hijos varones, los cuales vienen obligados a compensar al resto de sus coherederos […]. En el supuesto de que el socio fallecido solo dejase hijas su participación en el capital social será adjudicada a los socios familiares de la rama de donde proceda aquélla, los cuales abonaran a dichas herederas en la forma que se determine […]. Si los herederos varones no quisieran hacerse cargo de la participación del fallecido será adjudicada prorrata entre los socios familiares de las ramas de donde proceda esa participación».[59]

[56] Por escritura de 6 de junio de 1955. RMC, libro 62, hoja 766, inscripción 13ª, fol. 90.
[57] Por escritura de 6 de junio de 1955. RMC, libro 62, hoja 766, inscripción 13ª, fol. 90.
[58] Por escritura de 27 de junio de 1957. RMC, libro 62, hoja 766, inscripción 14ª e inscripción 16ª, fol. 90.
[59] Libro de actas, 1955.

Siguiendo la tradición recién convertida en norma legal, María Alfeirán López Teijeiro, viuda de uno de los fundadores de la empresa Manuel Sáez Torres, cedió su participación en la sociedad a sus hijos varones por terceras partes iguales en 1962.[60] El precio de las participaciones ascendió en total a 1,5 millones de pesetas. Como contrapartida Manuel, Juan José y Jesús incrementaron en 0,5 millones de pesetas su participación individual en el capital social. El acontecimiento supuso la consolidación de la segunda generación en el negocio familiar. Efectivamente, los hijos de los dos socios fundadores se convertían en los únicos poseedores del capital de la empresa y habían de afrontar en solitario, sin ningún tutelaje familiar, el futuro de la firma en una época de grandes cambios (cuadro XIII).

Cuadro XIII
Distribución de capital de Torres y Sáez (1963)
(en pesetas corrientes)

Socios	*Participación actual*
Manuel Torres de la Riva	1.250.000
Miguel Torres de la Riva	1.250.000
Ángel Torres de la Riva	1.250.000
Manuel Sáez Alfeirán	1.250.000
Juan José Sáez Alfeirán	1.250.000
Jesús Sáez Alfeirán	1.250.000
Total	7.500.000

Fuente: RMC, libro 93 de la sección 1º de sociedades, hoja 766, fol. 238 y libro 93 de la sección 1º de sociedades, hoja 766, inscripción 15ª, fol. 238.

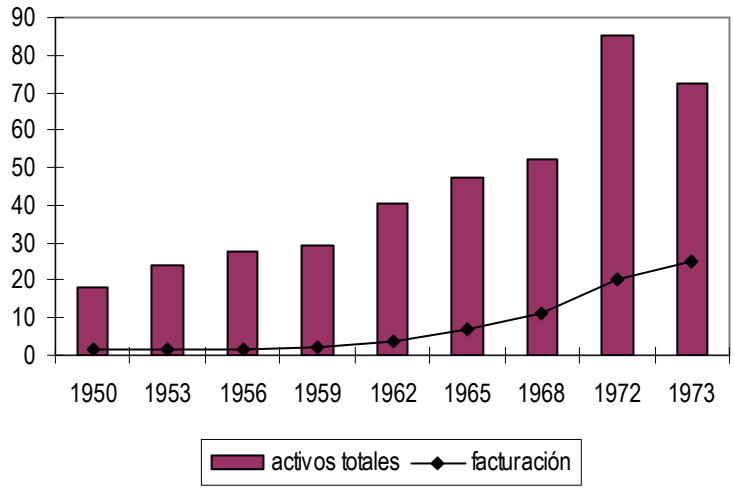
Durante los años cincuenta, los tres hermanos Torres de la Riva y los tres hermanos Sáez Alfeirán trabajaban ya en la empresa. El último en incorporarse había sido Jesús Sáez, quien recién acabada la licenciatura de ciencias económicas decidió trabajar en la compañía familiar. Los seis socios afrontaron la nueva etapa del desarrollismo, cuando la firma tuvo que adaptarse a las rápidas transformaciones de la sociedad española.

A principios de los años sesenta, dentro de un contexto de aumento de la renta *per capita*, los consumidores españoles adoptaron paso a paso las pautas de consumo europeas. Durante este periodo llegó el *boom* de la línea blanca de electrodomésticos y poco más tarde la televisión se introdujo en gran parte de los hogares del país. A la vez que aumentaban las listas de espera para adquirir un SEAT 600, los productos de

[60] Decisión que se hizo pública por Junta General extraordinaria celebrada el 3 de febrero de 1962 y se legalizó por escritura de 12 de febrero de 1962. RMC, libro 93 de la sección 1º de sociedades, hoja 766, fol. 238 y libro 93 de la sección 1º de sociedades, hoja 766, inscripción 15ª, fol. 238.

DURALEX se imponían en el mercado de menaje para el hogar. Precisamente, y adelantándose a otros competidores, Torres y Sáez consiguió la distribución en exclusiva del novedoso DURALEX, un producto de gran demanda que impulsó las ventas al por mayor. En general, la empresa mostró una gran capacidad de respuesta para introducir los nuevos productos en sus catálogos de venta de las tiendas del Cantón Pequeño de A Coruña y de Urzaiz en Vigo, lo que tuvo su reflejo en los resultados de la empresa (gráfico 8).

Gráfico 8
Activos totales e ingresos por facturación de Torres y Sáez
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: Libro de actas (1959-1973) y ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 690, 691, 702, 772, 776, 781, 784, 786, 1787, 1806, y 1815.

En paralelo, para afrontar los retos del mercado la empresa fundó en 1965 junto con otros almacenistas de España la Sociedad Cooperadora de Almacenistas Reunidos SA (SCARE). Su principal objetivo consistía en colaborar en el aprovisionamiento de productos e intercambiar ideas y métodos de trabajo. La participación en la SCARE facilitó la adopción de nuevos sistemas contables y la mecanización de la administración y gestión de la sociedad durante la década de los setenta. En estos años la empresa adquirió su primer ordenador IBM, lo que introdujo una pequeña revolución en su funcionamiento interno.

Un poco más tarde, a principios de los setenta, la compañía cambió su estrategia comercial. Con la nueva política empresarial se dejaba atrás el establecimiento decimonónico tradicional y se caminaba hacia la creación de un grupo empresarial. El objetivo a medio plazo de la nueva política acordada por los socios consistía en:

«cesar paulatinamente las actividades de Torres y Sáez SRC, ajustándola a figuras jurídicas más modernas y de mayor agilidad, tal y como requiere la dinámica mercantil, por medio de la creación de nuevas sociedades anónimas que se ocupen de las áreas de influencia comercial que aquélla venía dominando a través de sus sucursales».[61]

No cabe duda de que el funcionamiento de la sociedad bajo el régimen colectivo implicaba graves riesgos para los socios, ya que respondían con todo su patrimonio personal ante cualquier eventualidad. Con el objetivo de transformar todos los establecimientos del grupo en sociedades anónimas, se tomaron dos primeras decisiones que abrieron un camino sin vuelta atrás.



Edificio central de Torres y Sáez en Linares Rivas después de haberle añadido el piso superior, c.1970. (Cortesía de D. Enrique Sáez Ponte).

De un lado, se fundó la sociedad Almacenes Torres y Sáez SA (ALTYSA) en mayo de 1974 con un capital social de 12 millones de pesetas, repartido por igual entre los hermanos Torres de la Riva y Sáez Alfeirán.[62] Todos ellos constituyeron también el primer consejo de administración, donde Manuel Torres de la Riva ocupó cargó de presidente y Manuel Sáez Alfeirán de vicepresidente. La nueva compañía se hizo cargo de la actividad comercial del grupo en A Coruña a través de la adquisición de todas las

[61] Libro de actas, 1974.
[62] Por escritura de de 4 de Enero de 1974. RMC, libro 56, tomo 168, sección 3ª, hoja 490, inscripción 1ª.

mercancías y la contratación al completo de la plantilla de la casa matriz Torres y Sáez SRC y estableció su domicilio social en la calle Linares Rivas 41-42 (cuadro XIV). Unos pocos meses antes, los socios habían desocupado la sucursal del Cantón Pequeño a causa del deterioro del edificio y trasladaron el establecimiento a un bajo de la plaza de Lugo.[63] El objeto social de ALTYSA resultaba muy diverso pero en general quedó configurado por las siguientes actividades:

«La industrialización, comercio, distribución, transporte y asistencia técnica de toda clase de objetos de ferretería […], material eléctrico, muebles, pinturas, y otros materiales comprendidos en el ramo de la droguería, incluidos semillas y abonos para la agricultura, el bazar y la juguetería […], materiales de construcción, maquinaria y motores para la industria, la agricultura y la navegación […]»[64]

Cuadro XIV
Primer balance de Almacenes Torres y Sáez SA (1975)

Activo		*Pasivo*	
Solares	2.489.265	Capital	12.000.000
Edificios	5.000.000	Reservas	11.948.000
Instalaciones	5.694.118	Autoseguro insolvencias	1.000.000
Automóviles	1.807.160	Remanente	807.572
Mobiliario Oficina	1.080.271	Préstamos socios	18.000.000
Equipo Philips proceso datos	2.304.850	Fondo para amortizaciones	1.561.515
Inversiones en curso	9.393.732	Proveedores	21.610.412
Fianzas y depósitos	635	Acreedores diversos	3.291.954
Gastos de constitución	351.000	Hacienda pública	319.989
Gastos primer establecimiento	534.456	Institución Nacional Previsión	332.701
Mercaderías	74.193.385	Ajustes activos	1.890.830
Clientes	16.537.811	Provisión para insolvencias	3.742.183
Efectos a cobrar	9.099.689	Provisión impuesto sociedades	7.287.530
Ajustes pasivos	223.165	Fianzas y depósitos	12.000
Torres y Sáez, SRC	3.123.437	Cuentas con socios y administración	32.313.267
Caja	1.526.924	Dividendo activo	7.200.000
		Bancos c/c	10.041.844
Total activo	133.359.797	Total pasivo	133.359.797

Fuente: Por escritura de 27 de septiembre de 1975. RM, libro 56, tomo 168, sección 3ª, hoja 490, inscripción 4.

De otro lado, en 1972, se fundó la Inmobiliaria los Cantones, SA, que introdujo al grupo en una nueva área de mercado con excelentes perspectivas de crecimiento. En efecto, los hermanos Jesús, Juan José y Manuel Sáez Alfeirán, junto con Miguel Torres de la Riva, y Ángel Torres González, constituyeron la compañía con un capital social de

[63] La sociedad había adquirido la casa del Cantón Pequeño junto con otros edificios colindantes unos años antes y más tarde vendió estos solares al Banco de Madrid. El beneficio obtenido en esta operación fue invertido en la adquisición de terrenos en el por entonces incipiente polígono de Pocomaco.
[64] RMC, libro 56, tomo 168, sección 3ª, hoja 490, inscripción 1ª.

tres millones de pesetas, distribuido a partes iguales entre los socios.[65] El capital fue aumentado con posterioridad en varias ocasiones hasta sobrepasar los cincuenta millones de pesetas.[66] Su principal objeto social era:

> «La adquisición y la enajenación de fincas urbanas, rústicas o de cualquier otra naturaleza; la explotación de fincas propias o ajenas en régimen de arrendamiento o mediante cualquier otro contrato […]; la edificación de inmuebles por cuenta propia o ajena sin restricción alguna; y, finalmente, la fabricación, transformación y comercialización de materiales y elementos relacionados con la construcción».[67]

Pero el negocio no despegó. Las pérdidas se acumularon y, en 2003, se decidió aprobar la cesión de su activo y pasivo a la sociedad Almacenes Torres y Sáez SA, quedando de esta forma la inmobiliaria definitivamente disuelta (cuadro XV).[68] La historia empresarial de la inmobiliaria constituye la excepción en la trayectoria exitosa de los negocios mercantiles impulsados por la familia Torres y Sáez.

Cuadro XV
Balance de Inmobiliaria Los Cantones (2002)
(en pesetas corrientes)

Activo			*Pasivo*	
Inmovilizado material	534.623,34		Capital	332.460
Deudores	1.578,26		Reservas	264.393,87
Inversores financieros temporales	12.517,57		Resultados ejercicios anteriores	-50.129,85
Tesorería	5.289,78		Pérdidas y ganancias	-2.697,67
			Acreedores largo plazo	3.083,18
			Acreedores corto plazo	6.899,42
Total activo	554.008,95		Total pasivo	554.008,95

Fuente: RM, tomo 1052, inscripción 8ª, fol. 116.

Pero la puesta en marcha de la estrategia empresarial coincidió con el impacto de la primera crisis petrolífera, de graves consecuencias negativas para el tejido empresarial, y el largo proceso de transición y consolidación de la democracia, que recortó la capacidad de respuesta de los gobiernos a la coyuntura adversa.

---

[65] RMC, libro 42, sección 3ª, hoja 766, inscripción 6ª, fol. 156.
[66] Ampliación de capital por escritura de 28 de febrero de 1977 en 40.020.000 pesetas, pasando el capital a 43.020.000 a través de la admisión de nuevos socios: Digna Torres de la Riva, Maria del Carmen y Maria Pilar Sáez Alfeirán y a la sociedad regular colectiva Torres y Sáez. RMC, libro 42, sección 3, hoja 766, inscripción 3ª, fol. 156. Posteriormente, por escritura de 12 de noviembre de 1982, se amplió capital en 3.390.000 pesetas. RMC, libro 42, sección 3, hoja 766, inscripción 6ª, fol. 156. Por último se volvió a ampliar capital por escritura de 17 de junio de 1985 alcanzando la cifra de 55.410.000 pesetas RMC, libro 42, sección 3, inscripción 6ª, fol. 156.
[67] RMC, libro 42, sección 3ª, hoja 766, inscripción 6ª, fol. 156.
[68] RMC, tomo 1052, inscripción 8, fol. 116.

La formación del grupo empresarial Torres y Sáez (1974-1994)

Las consecuencias más llamativas de las crisis petrolíferas se produjeron a través del aumento de los costes de producción, los cambios en los precios relativos y el cierre de numerosas empresas, con el consiguiente aumento del paro. La inestable coyuntura política retrasó la aplicación de políticas de ajuste y agravó los efectos perversos. Dentro de este contexto, la economía española se vio acosada por la caída de las demandas interna y externa y la incertidumbre ensombreció el futuro de la mayor parte de los establecimientos empresariales.



Publicidad de Torres y Sáez en la década de los setenta. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

La difícil coyuntura política y económica complicó las cosas, pero los socios de Torres y Sáez no vacilaron, confiaron en los resultados futuros de su plan estratégico y continuaron con el calendario previsto. De un lado, en 1976, se constituyó la empresa Hierros Torres y Sáez con un capital social de 24 millones de pesetas.[69] El capital quedó distribuido a partes iguales entre los 6 socios de Torres y Sáez: Jesús, Luis y Manuel Sáez Alfeirán y Ángel, Miguel y Manuel Torres de la Riva. Su objeto social era muy amplio y abarcaba la industrialización, fabricación, comercio, distribución, instalación y transporte de todo tipo de materiales (hierros y metales, plásticos, chatarras), maquinaria y motores, así como la asistencia técnica de todas las actividades antes señaladas.

De otro lado, la antigua empresa Torres y Sáez SRC segmentó sus sucursales y secciones, que se convirtieron a su vez en sociedades anónimas tras las que aparecían los socios de la misma familia. Así, los almacenes abiertos hasta el momento en Vigo y Lugo se transformaron en sociedades anónimas independientes bajo la denominación de Torres y Sáez Lugo SA, y Torres y Sáez Vigo SA. Por tanto, a lo largo de la década, el criterio geográfico se impuso en la dirección del grupo empresarial. Tras este proceso la

[69] RMC, libro 72, tomo 190, sección 3, inscripción 1, fol 47.

estructura interna del grupo familiar se modificó dando lugar a un auténtico *holding* empresarial. Las nuevas empresas eran independientes entre sí, excepto Torres y Sáez Lugo SA, de la que el 95% de las acciones pertenecían a Almacenes Torres y Sáez (cuadro XVI).[70] Para hacer frente a la mayor complejidad del grupo se profesionalizó la gestión empresarial y se sustituyeron definitivamente los viejos procedimientos manuales por técnicas informáticas.

Cuadro XVI
Estructura empresarial del grupo Torres y Sáez (1970´s)

accionistas					
	100%	5%	100%	100%	100%
Almacenes Torres y Sáez SA (1974)	95% →	Torres y Sáez Lugo SA (1977)	Hierros Torres y Sáez La Coruña SA (1976)	Torres y Sáez Vigo SA (1980)	Inmobiliaria Los Cantones SA (1972)
Capital inicial: 12.000.000		Capital inicial: 33.000.000	Capital inicial: 24.000.000	Capital inicial: 600.000	Capital inicial: 3.000.000
Hostelería y menaje Detalle hogar Detalle industrial Maquinaria		Mayorista Productos siderúrgicos Detalle limitado	Productos siderúrgicos	Detalle Industrial Detalle hogar Mayorista Aceros	Construcción y compra venta de bienes inmuebles

Fuente: Entrevista con Enrique Sáez Ponte

Al tiempo, se establecieron limitaciones en la transmisión de las acciones, de modo que si algún accionista deseaba transferir a otro accionista o pariente de hasta el tercer grado de consanguinidad sus participaciones en alguna de las entidades mercantiles del grupo bastaba con una simple notificación al consejo de administración.[71] Pero si la transmisión de las acciones quisiera realizarse a favor de cualquier otra persona al margen de las anteriormente señaladas, entonces resultaba obligatorio abrir un periodo de opción de compra de treinta días a los restantes accionistas. Transcurrido el plazo, y si ningún socio hubiera ejercido el derecho de tanteo, la sociedad podía adquirir las acciones en el plazo de otros treinta días, para ser amortizadas previa reducción del capital social. Una vez extinguido el último plazo, el socio quedaba libre para transmitir sus acciones en la forma y modo que considerara

[70] La sociedad Almacenes Torres y Sáez SA suscribió 2.940 acciones, mediante una aportación no dineraria que consistió en una finca sita en los términos de la parroquia de Santiago de Meilán, ayuntamiento de Lugo, en la que se encontraba una nave industrial, de planta baja, destinada a despacho de venta al publico, exposición y deposito de mercancías, dentro de la cual existían varias dependencias, muelles de camiones y otra maquinaria. RMC, libro 90, sección 3, inscripción 1ª, fol. 191.
[71] RMC, tomo 1048, hoja 4630, sección general, inscripción 1ª, fol. 179.

conveniente, durante un periodo que no podría exceder los 3 meses contados desde la finalización del plazo de treinta días concedido a la sociedad para la adquisición de las acciones. El principal objetivo de estas medidas cautelosas consistía en salvaguardar el espíritu familiar de la sociedad y evitar hasta el último momento la venta de acciones a personas ajenas a la misma.



Anuncio publicitario de Torres y Sáez donde se pueden observar los nuevos productos que aparecieron en la época del desarrollismo español, c.1960. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Durante la década de los setenta, el grupo Torres y Sáez tuvo que enfrentarse a dos principales problemas, la reducción de los márgenes comerciales, provocada por la fuerte competencia y el aumento de los gastos en la coyuntura inflacionaria, y el crecimiento de la morosidad. La gravedad de este último aspecto obligó a eliminar del activo en el ejercicio de 1975 una partida de 1,2 millones de pesetas correspondiente a las deudas de clientes calificadas como definitivamente fallidas. Por otro lado, las influencias negativas de las numerosas huelgas en las ramas metalúrgicas y de la construcción, dos de los sectores más importantes para el negocio, incidieron de forma notable en la facturación. Como consecuencia los resultados de las empresas del grupo Torres y Sáez empeoraron, sobre todo entre 1975 y 1977 (cuadro XVII).

Cuadro XVII
Resultados de las empresas del grupo Torres y Sáez, 1974-1979
(en pesetas corrientes)

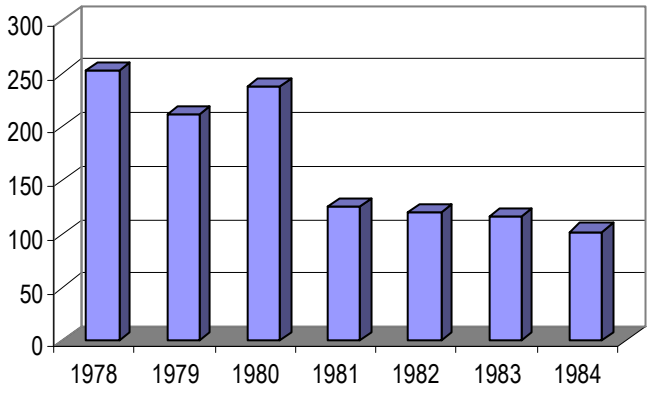
	1974	*1975*	*1976*	*1977*	*1978*	*1979*
Almacenes Torres y Sáez SA	3.433.911	-3.364.490	1.073.824	-2.461.084	10.011.687	9.382.385
Hierros Torres y Sáez SA	-	-	-371.131	1.383.429	8.146.968	12.330.844
Torres y Sáez SRC	4.030.988	-2.514.438	1.287.800	3.172.157	5.860.501	9.995.338
Torres y Sáez Lugo SA	-	-	-	-	2.701.669	1.369.821

Fuente: Libro Diario (1974-1979)

A principios de los años ochenta, el proceso de configuración del grupo Torres y Sáez había culminado. En paralelo se habían producido cambios en la distribución del capital social debido al fallecimiento de los hermanos Ángel y Manuel Torres de la Riva a principios de los años ochenta. El primero declaró como herederos a sus seis hijos Maria Isabel, Maria Pilar, Ángel, María Asunción, Ignacio y Lucía Torres González y legó a su esposa "el usufructo de todos sus bienes, derechos y acciones" mientras permaneciese viuda.[72] Por su parte Manuel Torres no tenía descendientes directos y designó como representante de sus derechos en la empresa familiar a su sobrino Ignacio Torres González.[73]

Con estas bajas, las ramas familiares de la familia Torres que participaban en el capital aumentaron, lo que complicó la gestión de la empresa. Probablemente por esta razón, y porque una sociedad de naturaleza colectiva ya no encajaba en la nueva estructura del grupo empresarial, se decidió disolver la compañía matriz en junta universal de 8 de junio de 1984, figurando como liquidador Manuel Sáez Alfeirán.[74] De hecho, las cuatro sociedades anónimas creadas en A Coruña, Lugo y Vigo habían absorbido la mayor parte de la actividad comercial de Torres y Sáez SRC y de sus sucursales. Como consecuencia los activos totales de la empresa matriz se redujeron de casi 250 a 100 millones de pesetas entre 1978 y 1984 (gráfico 9).

Gráfico 9
Activos totales de Torres y Sáez SRC, 1978-1984
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: Libro de actas

[72] RMC, tomo 110, del libro 94, sección 1ª de sociedades, hoja 766, inscripción 26ª, fol. 68.
[73] Fallecido el 10 de junio de 1984. RMC, tomo 110, del libro 94, sección 1ª de sociedades, hoja 766, inscripción 27ª, fol. 68.
[74] Por escritura de 4 de enero de 1985. RMC, tomo 110, del libro 94, sección 1ª de sociedades, hoja 766, inscripción 27ª, fol. 68.

El balance de liquidación realizado en junio de 1984 acusaba de modo evidente el cese de toda actividad mercantil por parte de la sociedad (cuadro XVIII). El beneficio obtenido en los últimos meses rondaba los 6 millones de pesetas. Lo socios acordaron distribuir esta cantidad entre la reserva voluntaria, la provisión de impuestos y la participación de los gerentes. A continuación, el activo total se dividió en seis partes y se repartió entre cada uno de los socios Manuel, Juan José, Jesús Sáez Alfeirán, Miguel Torres de la Riva e Ignacio Torres González, como subrogado en los derechos del socio fallecido Manuel Torres de la Riva. La sexta parte restante fue adjudicada a la comunidad de herederos de Ángel Torres de la Riva. Con este proceso se dio por concluida la estrategia empresarial iniciada a principio de los años setenta.

Cuadro XVIII
Balance de liquidación de Torres y Sáez SRC, 8 de junio de 1984
(en millones de pesetas corrientes)

Activo		*Pasivo*	
Crédito concedido a Torres y Sáez-Vigo SA	99.710.748	Capital social	51.780.000
Crédito concedido a ALTYSA	2.809.399	Actualización Ley 79	4.750.952
		Reserva legal	368.060
		Reserva voluntaria	42.440.926
		Provisión impuestos	2.480.453
		Dividendo activo	524.818
		Hacienda-retenciones	174.938
Total activo	102.520.147	Total pasivo	102.520.147

Fuente: Libro de actas, 1984

En la segunda mitad de los ochenta, los consejeros diseñaron un plan estratégico dirigido a la profesionalización de la gestión empresarial. Conscientes de las limitaciones que imponían las sucesiones en las empresas familiares, pretendieron relegar el peso de los miembros de la familia a los órganos de gobierno de la sociedad. No cabe duda que la supervivencia de las empresas familiares depende en buena medida de la disponibilidad de relevos generacionales con suficiente capacidad de liderazgo. La nueva estrategia evitó que la gestión del grupo se viera afectada por hipotéticos problemas sucesorios. Así, en 1991 se incorporó un director profesional ajeno a la familia y de inmediato la segunda generación familiar se retiró de la dirección.

Bajo la nueva administración, se analizaron con profundidad los resultados de la empresa que revelaron la necesidad de reorientar la política estratégica. A mediados de los años noventa la estructura geográfica diseñada dos décadas antes ya no resultaba adecuada, ya que la principal línea de venta del grupo, el sector mayorista, no

funcionaba bien. Ante esta situación, y por acuerdo de la junta general extraordinaria de la sociedad de 28 de enero de 1995, se decidió aprobar un nuevo plan estratégico con el objetivo de preparar a la empresa para los nuevos desafíos del siglo XXI.[75]

El grupo Torres y Sáez (1995-2006)

El plan estratégico estaba compuesto por tres fases. En primer lugar, entre 1995 y 1996, se pretendía reestructurar el funcionamiento interno del grupo empresarial.

Se decidió convertir a Almacenes Torres y Sáez en la empresa cabecera del *holding* y transformar la orientación geográfica de las filiales hacia el mercado. Con este fin se amplió el capital social de ALTYSA en 195 millones de pesetas, mediante la emisión de 19.500 acciones ordinarias de 10 mil pesetas de valor nominal cada una.



Nave comercial de Torres y Sáez. Página web de la empresa http://www.torresysaez.com

El contravalor del aumento de capital acordado consistió en la aportación de la titularidad de 5.200 acciones de Hierros, Torres y Sáez SA, que constituían el 100% de su capital social y que se valoraron a 42.980 pesetas por acción, de 8.340 acciones de Torres y Sáez Vigo SA, que conformaban el 100% de su capital social y se estimaron a 16.819 pesetas cada acción y de 408 acciones de Torres y Sáez Lugo SA, que se valoraron a 48.186 pesetas cada acción. Con esta adquisición Almacenes Torres y Sáez SA se convertía en la poseedora del 100% del capital de cada una de las sociedades anteriores (cuadro XIX).[76] Las acciones emitidas se adjudicaron mediante canje de las

[75] Por escritura de 14 de noviembre de 1995. RMC, tomo 1048, hoja c-4630, sección general, inscripción 5ª, fol. 179.

[76] Las acciones se emitieron con una prima de emisión de 9.706,9 pesetas por acción. Se acordó por unanimidad suprimir totalmente el derecho de suscripción preferente que correspondería a los antiguos accionistas. El plazo para la suscripción de las acciones emitidas finalizó el 31 de mayo de 1995.

de Hierros Torres y Sáez SA, Torres y Sáez Vigo SA, y Torres y Sáez Lugo SA por nuevas acciones de Almacenes Torres y Sáez SA en una compleja operación que afectó a más de 20 miembros de la familia que disponían de alguna participación social en las empresas mencionadas.

Cuadro XIX
Estructura empresarial del grupo Torres y Sáez (1995)



Más tarde, en enero de 1996, la empresa Torres y Sáez Lugo SA, de la que era titular del 100% de sus acciones Almacenes Torres y Sáez SA, cambió de razón social y pasó en lo sucesivo a denominarse Torres y Sáez Distribución SA.[77] No modificó, sin embargo, ni su domicilio ni su objeto social.[78] Por otro lado, Torres y Sáez Vigo SA inició su proceso de disolución que se llevó a término el 31 de diciembre de 1997 (cuadro XX).[79] El balance de liquidación de la sociedad revela algunos problemas financieros acumulados por la empresa en los ejercicios anteriores, con una cuenta de deudores que representaba más del 70% de los activos sociales. Dado que Almacenes Torres y Sáez SA era el único accionista de la empresa viguesa, ahora en proceso de disolución, absorbió en bloque todo su activo y pasivo.[80]

Además, para hacer frente a las nuevas exigencias de un mercado globalizado, los consejeros decidieron mudar la dirección estratégica del grupo. El cambio de rumbo consistió en abandonar los criterios geográficos y de producto, que habían determinado la estructura interna del *holding* en las décadas anteriores, y reorientar la actividad empresarial hacia la cartera de clientes. Es decir, el objetivo final se estableció en lograr la cobertura de tres segmentos de mercado: el sector mayorista, atendiendo tiendas tradicionales, grandes superficies o cualquier otro tipo de establecimiento comercial, el sector detallista profesional e industrial, orientado al suministro de industrias de todo

[77] Por escritura otorgada el 14 de noviembre de 1995 pero inscrita en el RM por escritura de 12 de enero de 1996. RMC, tomo 1.060, sección general, hoja número c-4478, inscripción 3ª, fol. 75.
[78] Por escritura de 8 de junio de 1992. RMC, tomo 1.060, sección general, hoja número C-4478, sección general, inscripción 1ª, fol. 75.
[79] RMC, tomo 1991, sección general, hoja c-4630, inscripción 10ª, fol. 180.
[80] Por escritura de 22 de septiembre de 1998. RMC, tomo 1991, hoja c-4630, sección general, inscripción 10, fol. 180.

tipo y el consumidor final, a través de la venta de una variada gama de suministros de hogar.

Cuadro XX Balance de liquidación de Torres y Sáez Vigo (1997) (en pesetas corrientes)	
Activo	
Inmovilizado material	42.209.527
Inmovilizado financiero	506.330
Deudores	105.380.893
Tesorería	126.927
Total activo	148.223.677
Pasivo	
Capital	83.400.000
Reservas	92.366.769
Resultados negativos ejercicios anteriores	-27.444.636
Pérdidas y ganancias	-1.268.279
Acreedores largo plazo	60.000
Acreedores	1.109.823
Total pasivo	148.223.677
Fuente: RM, tomo 1991, sección general, hoja c-4630, inscripción 10, fol. 180.	

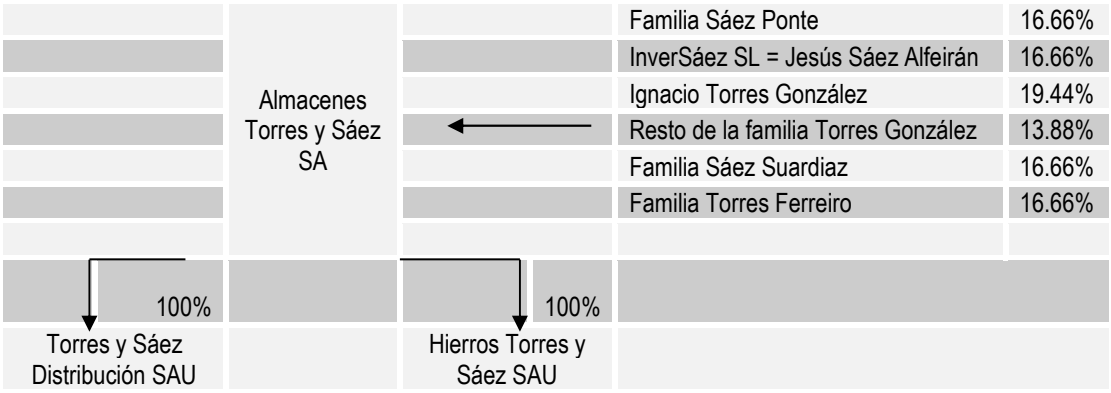
El eslabón central del *holding*, Almacenes Torres y Sáez, encargado de la coordinación y control del grupo y de la gestión de su patrimonio inmobiliario, se especializó en la hostelería y el comercio detallista orientado hacia el hogar. Mientras tanto, Torres y Sáez Distribución se dirigió al sector mayorista y Hierros Torres y Sáez SAU centró su actividad en los productos siderúrgicos y las tiendas de ferretería industrial. Esta reorganización societaria de carácter funcional dio mayor agilidad al funcionamiento interno del grupo y le permitió cubrir de forma más eficiente amplios segmentos del mercado.



Interior de nave comercial de Torres y Sáez. Página web de la empresa http://www.torresysaez.com

El siguiente bienio comprendido entre los años 1997 y 1999 se orientó a la realización de fuertes inversiones en diversos ámbitos de la empresa, como la adopción de avances informáticos o la apertura de nuevas tiendas y almacenes. Dentro de este contexto resultaba imprescindible decidir qué modelo de crecimiento iba a seguir la empresa en el futuro más próximo. La decisión no resultaba sencilla. Tras un estudio detallado del mercado interno y externo y de los competidores, los socios optaron por una estrategia comercial donde el profesional autónomo y la pequeña empresa constituyen el cliente principal, aunque sin cerrar las puertas a los particulares y a las empresas de mayor dimensión.

Cuadro XXI
Estructura empresarial del grupo Torres y Sáez desde 1 de enero de 1996



Fuente: Por escritura de 26 de octubre de 2005. RM, tomo 2.619, hoja c-4630, inscripción 25ª, fol. 44 y porcentajes de inversión proporcionados por Enrique Sáez Ponte.

El nuevo modelo se apoya en cuatro puntos fuertes, el asesoramiento profesional, la accesibilidad de horarios, las facilidades de pago y el servicio técnico y de transporte urgente de mercancías. Esta transformación exigió un enorme esfuerzo inversor a la vez que el coeficiente de endeudamiento de la empresa aumentaba. Pero como resultado de este proceso el modelo de negocio se transformó completamente.

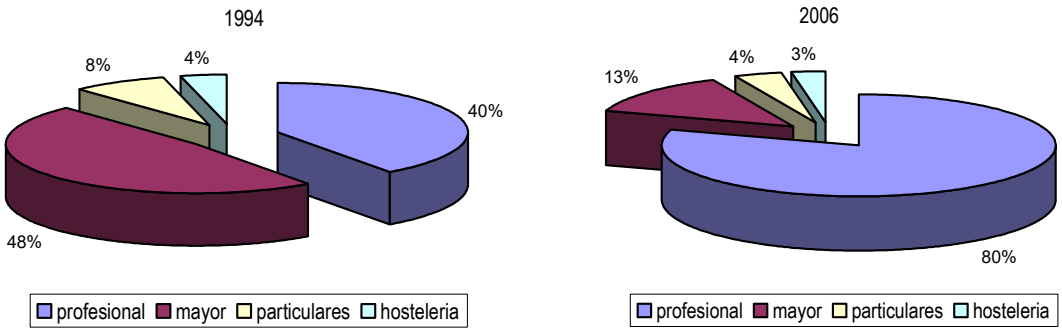
Por último, en los primeros años del siglo XXI dio comienzo una etapa de consolidación en la que el endeudamiento tendió a decrecer. Al tiempo se produjo la entrada de una nueva generación en el consejo de administración de la empresa con la incorporación de Enrique Sáez Ponte, tras el fallecimiento de su padre Manuel Sáez Alfeirán en el año 2000.[81] Más tarde, en 2004, su hermano Manuel fue designado también consejero de la sociedad.[82] Con el cambio generacional el grupo lograba

[81] RMC, tomo 1991, hoja c-4630, sección general, inscripción 19ª, fol. 180.
[82] Por escritura de 6 de abril de 2004. RMC, tomo 1991, hoja c-4630, sección general, inscripción 22ª, fol. 180.

superar el maleficio de la tercera generación que ha perseguido a muchas empresas familiares.

Gráfico 10

Estructura interna de las ventas del grupo en 1994 y 2006



Fuente: Entrevista con Enrique Sáez Ponte.

Enrique Sáez Ponte desarrolló casi toda su carrera profesional en el grupo Pastor donde ocupó cargos de responsabilidad. En el 2000 fue nombrado director general de la entidad bancaria y figuraba también como presidente de Pastor Servicios Financieros -empresa encargada de la presencia del banco en Portugal-, de Acción de Cobro y de Universal Support, entre otros.[83] También ejerce desde el año 2003, momento en que renunció al cargo Carmela Arias, como presidente de la Fundación Juana de Vega.



Tienda de Cash & Carry de Torres y Sáez. http://www.torresysaez.com/ts.html

[83] La Voz de Galicia 03/11/2000.

En los últimos años, Enrique Sáez Ponte se ha convertido en una pieza clave de la dirección del grupo Torres y Sáez, donde en 2005 ocupaba el cargo de consejero delegado tanto de Almacenes Torres y Sáez SA –presidida por su tío Jesús Sáez Alfeirán- como de Hierros Torres y Sáez donde también figuraba como presidente. Dada su enorme experiencia empresarial en el terreno de las finanzas, su incorporación supuso un importante activo para el negocio familiar.

No podemos olvidar que hablamos de empresas de un tamaño considerable con un volumen de negocios en el ejercicio de 2005 superior a los 33 millones de euros en el caso de Almacenes Torres y Sáez SA y de 27 millones de euros para Hierros Torres y Sáez.[84] Por su parte, la tercera empresa del grupo, Torres y Sáez Distribución, la más pequeña en volumen de negocios (6 millones de euros) está presidida y dirigida por Ángel Torres González. Las tres compañías cuentan con una plantilla de alrededor de 158 trabajadores. En conjunto, y tras un periodo de profunda transformación estratégica, el resultado ordinario de la cuenta de explotación del grupo Torres & Sáez ha experimentado un desarrollo espectacular.

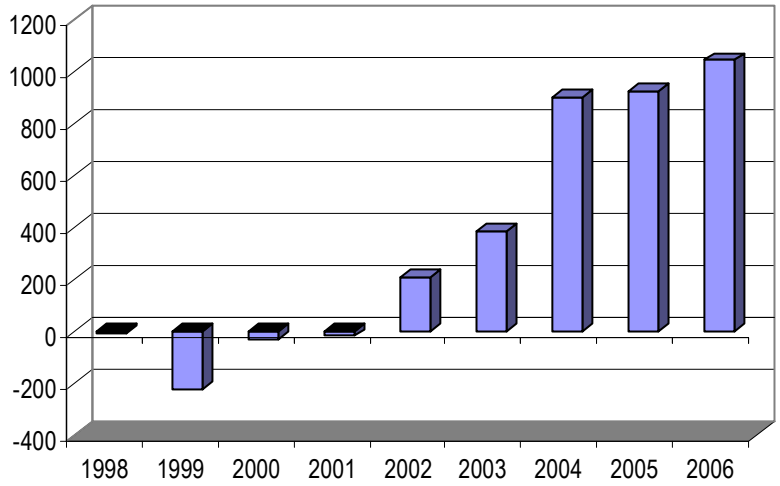


Almacén central en Pocomaco. http://www.torresysaez.com/ts.html

Entre 2003 y 2005 el grupo Torres & Sáez asistió a la primera venta de acciones por parte de sus socios. En particular, los hermanos Pilar, Asunción, Lucía e Ignacio Torres González, que representaban alrededor del 28% del capital, vendieron sus participaciones a otros socios y a la propia empresa, con lo que se evitó la entrada de inversores externos. Esta operación alteró la distribución proporcional del capital social, mantenida desde 1926, entre las dos ramas familiares Torres y Sáez.

[84] Según los datos de SABI, Central de Balances Ibéricos.

Gráfico 11
Resultado ordinario del grupo Torres & Sáez, 1998-2006
(en miles de euros corrientes)



Fuente: Entrevista con Enrique Sáez Ponte.

Por otro lado, desde el año 2005 se ha abierto un nuevo periodo inversor en el que se ha ampliado la capacidad de los almacenes centrales de Pocomaco y de Porriño. En paralelo, en 2006, una década después de la última reestructuración del grupo Torres & Sáez se llevó a cabo un nuevo cambio en su estructura interna. Siguiendo la estrategia de especialización por producto, se creó una cuarta sociedad bajo la razón social Torres y Sáez Menaje SA (TSM) que agrupó actividades que antes desarrollaban otras empresas del grupo (cuadro XXII). Su objeto principal consiste en la venta de menaje y vidrio, aunque también trabaja con otros productos como mobiliario y ropas de trabajo.

Cuadro XXII
Estructura interna del Grupo Torres & Sáez (2006)

Almacenes Torres y Sáez SA ALTYSA (administración, finanzas, informática)		
Hierros Torres y Sáez HISTORSA (productos siderúrgicos)	Torres y Sáez Distribución DISTRITS (ferretería al detalle y al por mayor, venta de vidrio y menaje al por mayor)	Torres y Sáez Menaje TSM (hostelería al mayor y detalle, cadenas de alimentación, producto de vidrio/menaje al por mayor)

Fuente: Entrevista con Enrique Sáez Ponte.

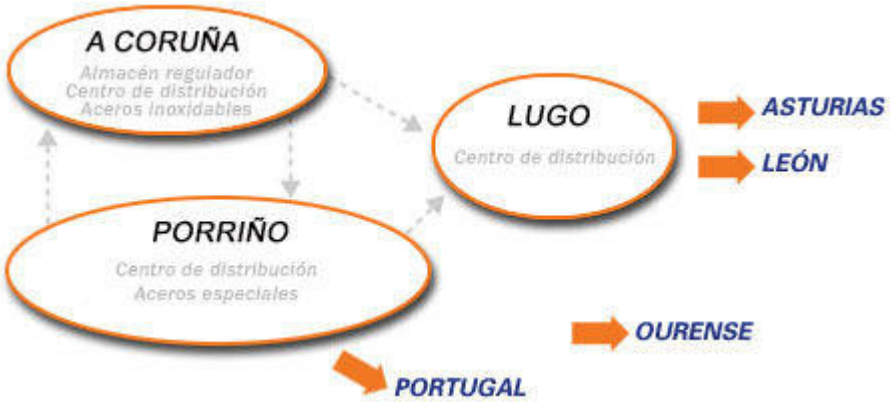
En paralelo, Torres y Sáez Distribución adquirió a Hierros Torres y Sáez las tiendas de ferretería profesional y concentró toda la actividad de ferretería al detalle y al mayor. Por último, Hierros Torres y Sáez crece como especialista en productos siderúrgicos a través de los almacenes centrales de Porriño y Pocomaco, donde también se venden aceros inoxidables.

Pocas empresas centenarias como el grupo Torres & Sáez han sabido conservar con tanta maestría múltiples aspectos heredados de la tradición familiar sin renunciar a los últimos avances tecnológicos. De hecho, para muchos coruñeses de a pie la marca Torres y Sáez sigue asociada a la casa matriz situada en Linares Rivas 41-42. Allí se encuentra ubicada una tienda que ha atendido a varias generaciones de coruñeses con mostradores de madera y dependientes de bata azul. A pesar del paso del tiempo y de los cambios habidos en su entorno ha logrado mantener el encanto de los establecimientos comerciales de antaño.

Gráfico 11

Líneas actuales de negocio del Grupo Torres & Sáez

1) La actividad mayorista de productos siderúrgicos y acero que se limita a la compra-venta de hierros y aceros especiales destinados al abastecimiento de las grandes constructoras y las empresas siderúrgicas. En este campo el grupo empresarial cuenta actualmente con un almacén regulador, tres centros de distribución y dos almacenes especializados. Con los tres centros de distribución dan cobertura al mercado gallego, extendiendo su influencia hacia regiones limítrofes como Asturias o León y el norte de Portugal:



2) La línea de ferretería profesional, industrial y detallista da cobertura a todos los nichos del mercado. Por un lado, se han convertido en la primera empresa gallega con superficies especializadas en ferretería profesional orientada hacia autónomos y empresas. Para atender esta demanda cuenta con 3 naves de Cash & Carry de más de dos mil metros cuadrados en A Coruña desde 1997, y Vigo y Lugo desde 1999. Por otro lado, los bajos de más de 500m^2 del emblemático local de la Avenida de Linares Rivas combinan el servicio de una tienda tradicional con la exposición de toda la mercancía para el autoservicio. En este establecimiento se ofrecen artículos de ferretería para las necesidades del hogar, pudiendo cubrir también la demanda de pequeños bricoladores y profesionales.

3) El negocio de menaje-hostelería para el sector mayorista y minorista se realiza a través de las tiendas Cocina & Mesa con una experiencia de más de 25 años ofrecen artículos de fabricantes nacionales y de importación en menaje de hogar, ropa de trabajo, muebles… En algunos de estos artículos el grupo actúa como representante en exclusiva de diversas firmas nacionales y de importación. Los principales clientes de estos establecimientos son las cafeterías, bares, restaurantes, hoteles, colegios, residencias y hospitales... Una línea similar de productos va dirigida hacia el sector minorista, básicamente las familias, desde el establecimiento de Linares Rivas.

Fuente. http://www.torresysaez.com

Pero detrás de esta imagen teñida de nostalgia, se encuentra un grupo empresarial complejo que abarca un amplio sector de mercado y que dispone de tres grandes líneas de negocio: la actividad mayorista de productos siderúrgicos y acero, la ferretería profesional, industrial y detallista y el negocio de menaje-hostelería (gráfico 11). Atiende a una variada gama de clientes desde el sector mayorista hasta el particular y les ofrece la posibilidad de realizar sus compras por internet a través de la tienda virtual. Desde una posición financiera sólida y con una amplia cuota de mercado, el grupo dispone de una gran capacidad de negociación con los proveedores, lo que le permite ofrecer productos de calidad a precios competitivos sin dañar el margen comercial.

Hijos de Rivera SA

Hijos de Rivera es una empresa gallega centenaria: acaba de cumplir un siglo en 2006. No resultan abundantes en Galicia sociedades de esta antigüedad, que hayan logrado sobrepasar por tres veces el complejo problema de la sucesión, uno de los mayores maldiciones que acechan hoy día a nuestras firmas. Hijos de Rivera es una de ellas.

En el principio fue la emigración

El fundador, José María Rivera Corral, nació en 1856 en el seno de una familia campesina en el lugar de O Chamoselo,[1] perteneciente a la entonces parroquia de As Pontes, al noreste de la provincia coruñesa. Hoy día no existen casi esos lugares: en su subsuelo se encontraba el mayor yacimiento de lignito de Galicia y en él construyó ENCASO en 1949 su primera central térmica —a solo trece años de la muerte de Rivera—, que transfirió en 1972 a ENDESA y que hoy constituye uno de sus activos emblemáticos. Ironías del destino: Rivera tenía una fortuna a sus pies y, sin embargo, se fue en su búsqueda a tierras apartadas. Fue en 1870 cuando abandonó el puerto de A Coruña en dirección a la Habana. Cuba estaba entonces en guerra con España, la *Guerra de los 10 años*, por lo que en muy poco tiempo reembarcó de nuevo, esta vez en dirección a Veracruz, México. En pocos años alcanzó a regentar un negocio de abarrotes e incluso llegó a fabricar un refresco, que denominó *La Estrella de Oro*, que aún en 1939 mantenía su renombre.

[1] Archivo Parroquial de As Pontes, Libro registro de bautismos, tomo 1852-1862, p. 98. Agradecemos al archivero municipal de As Pontes, y también historiador, Manuel Souto, la amabilidad en proporcionarnos las partidas de bautismo de José María y sus familiares y allegados.

Hacia 1890 o 1891 y todavía un mozo, José María Rivera Corral cruzaba de nuevo el Atlántico para instalarse en Galicia. Poco después casó con Carmen Illade Rilo, hija del médico de As Pontes, José Illade Cao. El inventario de bienes realizado a su fallecimiento nos ilustra con creces sobre sus actividades anteriores a la propiamente empresarial. Entre 1891 y 1894 adquirió lo que debió ser una gran parte del patrimonio familiar que había sido vendido para pagar los pasajes a América. El resto de inversiones fueron realizadas en la capital herculina. Eran sobre todo compras de suelo urbano en puntos estratégicos de la ciudad y su nuevo ensanche. Con esa visión de futuro que quizás le proporcionase su estancia en México, Rivera se adelantó al urbanismo y compró a buen precio terrenos estratégicos, bien situados por su proximidad a la estación del ferrocarril y sobre todo al puerto comercial, que se había ampliado en 1904 con ganancia de terrenos al mar en el área de Santa Lucía y A Palloza.[2] El puerto coruñés se había convertido durante la primera década del siglo XX en el pulmón económico de la ciudad, especialmente con el impulso experimentado por la pesca y la creación de la primera flota moderna de altura. Asimismo adquirió cuatro solares en la hoy céntrica calle de Ferrol, donde mandó construir para alguno de sus hijos esa hermosa casa de tres alturas y excelente fachada en galería modernista que aún se mantiene en pie, tras rebasar con éxito la barbarie especulativa de las décadas de 1960 y 1970. Asimismo adquirió otra casa en la calle de Juana de Vega, en la que vivió y murió, justamente en el límite del ensanche dieciochesco y decimonónico.[3]

Las primeras experiencias como emprendedor

En 1896, con 40 años escasos, comenzó Rivera su actividad empresarial en Galicia. Sus conocimientos del mundo inmobiliario le habían puesto en relación con el promotor Lino Irigoyen Uriarte. Ambos eran jóvenes y decidieron iniciar en común un negocio distinto a la construcción o la compra de terrenos. De este modo, nació la razón social Irigoyen, Rivera y Cia, una firma especializada en la fabricación de chocolate y pastas de harina, *La Estrella de Oro*. De nuevo, la misma marca comercial que en México. [4]

[2] Archivo Municipal de A Coruña, *Obras públicas*, C1037.
[3] Inventario de bienes de don José María Rivera, en FHR, Documentos particulares de D. Ramón Rivera Illade.
[4] RM de A Coruña, libro 9 de Sociedades, fols. 67-69v



José María Rivera Corral (1856-1936)

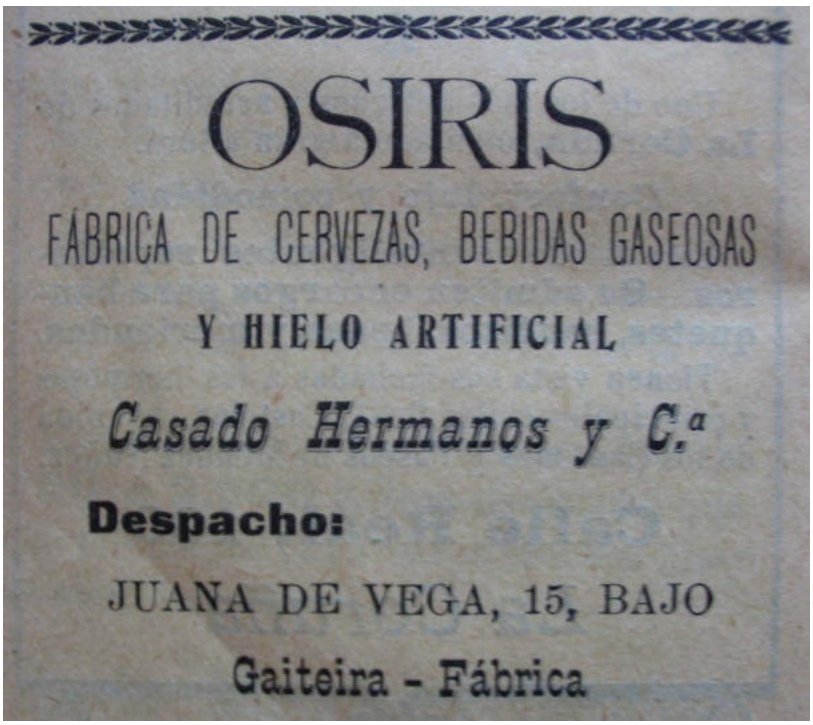
En 1900 se había creado en la ciudad herculina la firma *Casado, Hermano y Compañía, S en C* que tenía por objeto la fabricación de cervezas y bebidas gaseosas.[5] La sociedad estaba formada por dos comerciantes coruñeses, los hermanos Fabián y Eugenio Casado. Se trata de un acontecimiento de interés porque esta empresa constituyó el núcleo primitivo de lo que luego sería La Estrella de Galicia. Meses más tarde, ya en 1901, Rivera entró a formar parte de la sociedad.[6] La empresa de los Casado disponía de una maquinaria frigorífica, adquirida en 1900, que operaba en las bodegas de fermentación y guarda para conservar la cerveza y al tiempo producía hielo que se vendía sobre todo a los barcos de pesca que salían a faenar.[7]

La primitiva fábrica de hielo y cerveza de 1906

En 1906 se inició la construcción y el montaje de la fábrica de hielo y cerveza para la pequeña sociedad. La historia de la fábrica comenzó en el momento en que de común acuerdo con los hermanos Casado y pensando siempre en dotar a la sociedad de construcciones amplias y modernas, Rivera solicitó un permiso al ayuntamiento coruñés

[5] RM de A Coruña, libro 12 de Sociedades, fols. 175-178
[6] RM de A Coruña, libro 12 de Sociedades, fols. 175-178.
[7] Catálogo de la *Société Genevoise pour la Construction d'Instruments de Physique et de Mécanique. Machines à Glace & Instalations Frigorifiques*, Ginebra, c.1905, p. 46.

para la edificación. Cerveza y hielo eran actividades complementarias. La fabricación de la primera requería de un gran aporte de frío industrial, que a su vez y con gran ahorro de costes permitía facturar los excedentes de hielo. Rivera había adquirido ese mismo año dos fincas contiguas en el último ensanche coruñés, todavía sin urbanizar, que totalizaban unos 1.800 metros cuadrados. En plena fiebre inmobiliaria, en 1901, había comprado además, una finca denominada Los Manantiales, que lindaba con la antigua estación del ferrocarril, en los actuales terrenos de la estación de autobuses. Su situación resultaba estratégica por su proximidad al puerto —por el que llegarán muchos de los *inputs* para la fabricación de la cerveza y, también, por la cercanía del mercado del hielo y del agua— y al ferrocarril, fundamental para la distribución del producto final, y por el fácil acceso a aguas abundantes y de excelente calidad, procedentes de la cercana propiedad aludida. Rivera se propuso levantar frente a la carretera del Pasaje —hoy la actual calle del General Sanjurjo—, «un edificio de un solo cuerpo con destino a fábrica de hielo». Se trataba de un inmueble reducido, con la fachada principal que miraba a la carretera y la posterior orientada a la fábrica de salazón de Cándido Pérez.[8]



Casado Hermanos, la empresa de la que Rivera fue socio, tenía su domicilio Social en el los bajos de su domicilio

[8] Archivo Municipal de A Coruña, *Obras Mayores*, general Sanjurjo C-359 (2).

En 1907, en plena euforia constructiva, José María Rivera acometió una nueva experiencia empresarial, aunque de menor entidad inversora. Se trataba de una sociedad vinculada a la explotación de los recursos pesqueros,[9] compartida con Luis Lamigueiro (que impuso un 50% del capital), corredor de comercio coruñés y conocido armador,[10] y con Tomás Pérez Luengo (el 25%), también armador de la sociedad Nieto y Pérez .[11] En conjunto, la experiencia de la nueva sociedad iba a situar a Rivera ante las oportunidades que presentaba la flota pesquera coruñesa, entre otras el suministro de agua a los *bous* —navíos de vapor que comenzaban a introducirse con el siglo en la actividad pesquera gallega, cuyas calderas consumían grandes cantidades de agua dulce—, y hielo para la conservación en fresco del pescado, cuestiones que irían perfilando su futuro empresarial.



Reparto del hielo a domicilio, en una imagen de los años 40 (Tomado de Villares y Alonso, 2006)

En 1908 nuestro hombre creó una nueva sociedad, Rivera Márquez y Casado, que se instaló en la recién terminada fábrica de hielo, e incorporó a ella los activos de Casado Hermanos, entre ellos la costosa maquinaria del hielo. Era ya el socio que tomaba las decisiones estratégicas. La escritura fundacional[12] ubicaba en los sótanos del edificio un lugar para la fabricación de cerveza. En aquellos momentos, la competencia de otras firmas cerveceras era muy fuerte en la ciudad coruñesa,[13] por lo que probablemente se

[9] RM de A Coruña, libro 15 de Sociedades, fols. 131-136

[10] En 1905 Luis Lamigueiro Aneiros había constituido una sociedad de armadores de pesca, Nicolás del Río y Compañía. Véase Ana Isabel Sinde Cantorna (2000), p. 31.

[11] Pérez Luengo formaba parte de la sociedad de armadores Nieto y Pérez (1905). *Ibídem*, p. 33.

[12] RM de A Coruña, libro 15 de Sociedades, fols. 262-263

[13] Las principales empresas cerveceras coruñesas eran la de los hermanos Guyatt, que se vendía fundamentalmente en Ferrol a los *chonys* (trabajadores y técnicos ingleses) de la empresa Vickers,

pensó en reducir la producción , aunque sin abandonarla, y potenciar el negocio del hielo.

En una relación de bienes que Rivera adjuntó a la solicitud de la marca Estrella de Galicia en la Oficina de Patentes, se indicaba que la fábrica disponía de dos máquinas para producir hielo con sus accesorios, una caldera de cocción de cervezas, filtros, tina de manipular barriles y demás útiles.[14] Esto nos indica que ya se había modernizado la tecnología aportada por los hermanos Casado y se habían adquirido dos máquinas para producir hielo, en estos momentos la actividad fundamental. En la referida escritura se señalan también como bienes pertenecientes a la sociedad, un aljibe flotante de catorce metros de manga y una bomba de motor localizada en la finca de Los Manantiales en O Montiño, y las tuberías para conducción del agua al puerto. Se trata de una información relevante, porque nos indica que la sociedad Rivera, Márquez y Casado se había introducido en el negocio de la aguada del puerto, que producía importantes sinergias derivadas de la fabricación de hielo y cerveza.



El edificio de la derecha se corresponde con la fábrica de 1906
La de la izquierda es la de 1920. La imagen es de los años 50 (Villares y Alonso, 2006)

armadora de los buques que fabricaba la Sociedad Española de Construcción Naval, antecedente de Bazán, en el astillero ferrolano. Existían además otras sociedades cerveceras, algunas de mucha tradición como *Merckel*, una empresa fundada en 1808. En 1880 se había creado *La Franco Galaica*, de Geremont y Compañía. Otra fábrica de cerveza y gaseosas era la de Catini y Giavina, situada en el Camino nuevo, establecida en 1880 y heredera de la de Viuda de Giavina, creada en 1868, y que comercializaba la marca *Santa Margarita*, registrada en 1905.

[14] Oficina Española de Patentes y Marcas, marca 17483.

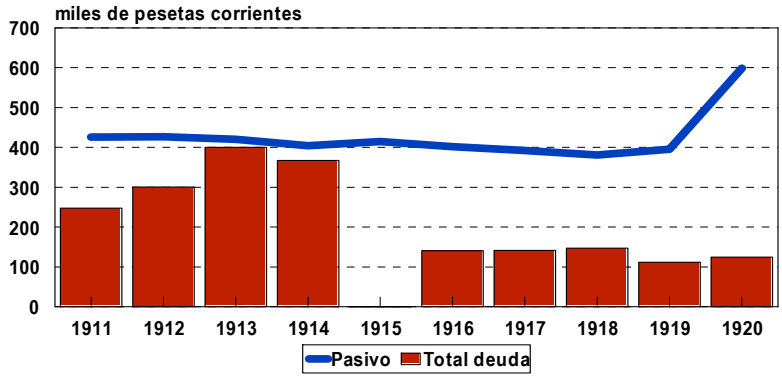
En junio de 1910 se disolvió formalmente la sociedad de Casado Hermanos y Compañía, cuya existencia carecía ya de sentido al haberse creado por parte del mismo núcleo la compañía de Rivera, Márquez y Cia,[15] que adquirió sus activos, y exigió una nueva distribución del capital, en la que se mantuvieron únicamente como socios gestores y colectivos Rivera y Márquez y el resto como socios comanditarios.[16] En febrero de 1912 se disolvió formalmente la sociedad Rivera, Márquez y Compañía. José María Rivera Corral había asumido el compromiso de comprar todos los activos de la empresa, que ascendían a una cantidad muy superior al capital social (225.927 pesetas). Previamente había creado ya en enero la entidad denominada José María Rivera.

La consolidación de la Estrella en el mercado local, 1912-1920

Las mayores dificultades se le presentaron a Rivera con la financiación de la compra de la fábrica a sus socios. En realidad, ¿qué hacían unos armadores en una factoría que cada vez se distanciaba más de la producción de hielo —lo que realmente interesaba a sus negocios de armadores— y aumentaba el negocio cervecero? Pero esto no significaba que hubiesen de malvender sus activos a Rivera. La habían valorado en casi 226 mil pesetas, pero al final lograron imponer a Rivera una cantidad superior que alcanzó las 243 mil. Pese a lo apremiante de la carga financiera, Rivera logró salir airoso. En 1915 ya había sido liquidada.[17] Esta rápida cancelación fue posible gracias a un triple recurso. En primer lugar, acudiendo a los créditos bancarios, es decir, transfiriendo la deuda para con sus socios al banco a través de una hipoteca. En segundo lugar, mediante la inversión en su empresa de pequeños ahorradores, muchos de ellos procedentes del mundo rural y de la emigración, atraídos por la solvencia del empresario y las expectativas que generaba su negocio. Y, finalmente y sobre todo, a través de la autofinanciación, gracias a los crecidos beneficios que proporcionaba La Estrella.

[15] RM de A Coruña, libro 12 de Sociedades, fols. 175-178.
[16] RM de A Coruña, libro 15 de Sociedades, fols. 263-266.
[17] FHR, Libro de inventarios y balances, 1912-1924.

Gráfico 1
Deuda financiera y pasivo de La Estrella, 1911-1920



Fuente: Libro Mayor, 1911-1920 y Libros de Inventarios y Balances, 1911-1920

La financiación bancaria corrió a cargo del Banco Hispano Americano y del Banco de España. El mecanismo de liquidación de la deuda era el siguiente: giraba papel a 90 días normalmente. Entretanto ingresaba pequeñas cantidades que procedían de caja, de las reinversiones de beneficios, de dividendos de acciones del Banco de España y del Banco de la Provincia de Buenos Aires con las que pagaba los intereses y parte del principal. Cuando el banco devolvía el efecto, lo renegociaba por una cantidad inferior —lo que le permitían la liquidez de caja y los mecanismos anteriores— también a 90 días y así sucesivamente hasta que logró saldar la deuda en 1915. El pasivo comprometido con el Banco Hispano Americano resultó muy alto: en 1911 ascendió a casi 250 mil pesetas —algo más de lo que debía a los socios—; en 1912 superaba las 300 mil y en 1913 alcanzó un máximo de 400 mil (cuando el resto del pasivo estaba a solo 20 mil pesetas sobre la deuda financiera). En 1914 logró rebajarla a 360 mil y en 1915 liquidarla. En el gráfico 1 puede verse esta situación de riesgo al comparar los activos de la sociedad con el pasivo financiero.[18]

[18] FHR, Libro Mayor, 1911-1915, fols. 26v-40; 44v-48: 49v-52; 57; 59v-61; 87v; 88v-90.



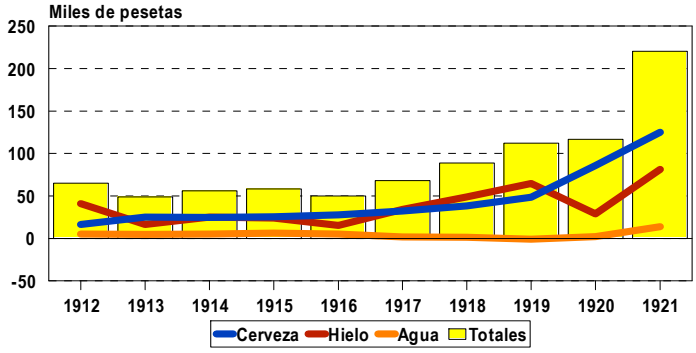
Publicidad de La Estrella en los años 20 en la que aparecen los tres negocios: cerveza, servicio de aguada al puerto y fábrica de hielo

La construcción de una red financiera familiar informal contribuyó en parte a superar con éxito el riesgo asumido. En este sentido resulta significativa la relación que mantuvo con su suegro, José Illade Cao, que disponía de una participación en la sociedad de algo más de 40 mil pesetas —retribuida con un 5% anual—, con Balbino Iturriaga, paisano, padrino de su hijo y constructor de su fábrica, que mantenía otra participación de algo más de 20 mil pesetas y con los propios hermanos Casado.[19] Pero, sobre todo, resulta aún más relevante la existencia de una red informal de paisanaje entre allegados y conocidos de As Pontes, basada en la confianza mutua y el apretón de manos, que no aparece reflejada en los asientos contables sino en un libro de acreedores donde Rivera anotaba estas pequeñas cantidades con su propio puño y letra.[20] En un breve recorrido por el libro nos encontramos con pequeños inversores como Pedro Pan Gómez, de As Pontes, que ingresó 750 pts, o Pedro López Corral, de Uxes, que realizó entregas que oscilaron entre las 10 y las 700 pts. A veces, los inversores eran tan modestos que necesitan recoger principal e intereses para saldar necesidades básicas. Además de sus paisanos, figuraban en la red miembros de su propia familia de As

[19] FHR, Libro de inventarios y balances, 1912-1924.
[20] Se trata del libro mayor de Vidal y Cia, una empresa maderera en la que Rivera había participado entre 1898 y 1999. Las páginas sobrantes del libro fueron reutilizadas para realizar los asientos de sus pequeños acreedores.

Pontes, como sus cuñadas Carmen, Mercedes y Elena Illade, con aportaciones de 10 mil pesetas cada una, sus sobrinos José Bustamante y Elisa Illade, con 66 mil pesetas, su cuñado y farmacéutico de Santiago, José Baamonde, con un ingreso de 12 mil pesetas, y hasta sus sobrinos mexicanos José Castro Illade y Francisco Bellas Rivera con participaciones de 15 mil pesetas cada uno.[21]

Gráfico 2
Beneficios de La Estrella de Galicia, 1912-1921



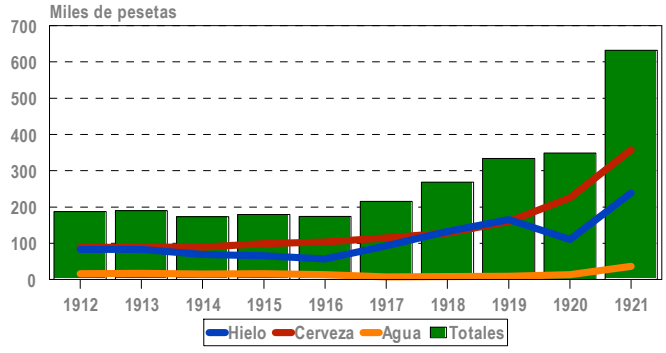
Fuente: Libros Mayores 1910-1922. Elaboración propia

Sin embargo, nada sería igual de no haber proporcionado la sociedad unos beneficios, cuya expectativa fue la razón que estimuló a Rivera a asumir ese riesgo. En el gráfico 2 se aprecia el alto beneficio bruto inicial que en 1912 (en torno a las 64 mil pesetas) suponía un porcentaje del 34,2 % sobre facturación. De hecho, salvo en 1916, este porcentaje nunca bajó del 30%. En conjunto se aprecia una ligera caída del beneficio en 1913, unas pequeñas fluctuaciones que acaban en 1916 y una recuperación definitiva a partir de 1917 hasta llegar a 1921 donde los beneficios obedecen a la introducción de tecnología que estudiaremos posteriormente.

Sin embargo resulta también interesante comprobar cuál de los tres negocios de Rivera era el más rentable. Descartado el del agua, cuyos saldos eran muy escasos, destaca inicialmente el del hielo (40 mil pesetasfrente a 16 mil de la cerveza), pero a partir de 1913 la cerveza recoge el relevo (25 mil frente a solo 16 mil del hielo) hasta alcanzar las cifras tan altas de 1920 (85 mil de la cerveza frente a 28 mil del hielo). Rivera había apostado ya por la cerveza, que no resultó tan afectada, como el hielo, por la I Guerra mundial.

[21] *Ibídem*, fols. 58v-59 y 62v-63

Gráfico 3
Facturación de los tres negocios, 1912-1921

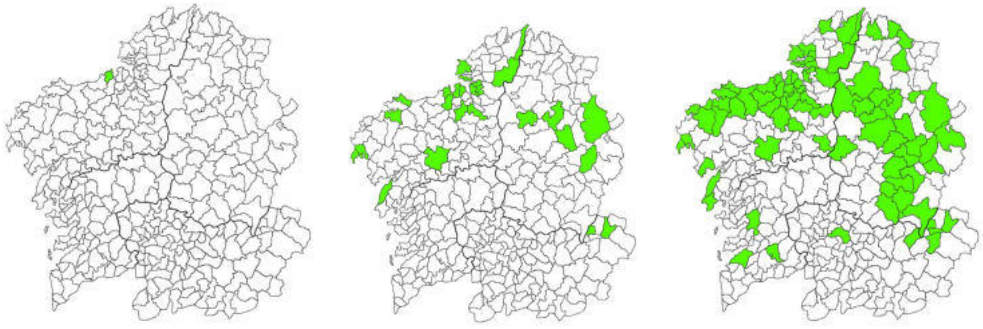


Fuente: Libros Mayores 1922-1923

¿En que se apoyaba ese alto beneficio de sus negocios? Miremos en primer lugar la facturación (gráfico 3). Examinadas por separado, las ventas de cerveza se multiplicaron por dos entre 1912 y 1920 (pasaron de 100 mil a 200 mil pesetas), mientras que las de hielo, que partían de unas cifras similares, descendieron a casi la mitad en 1916, recuperándose en 1919, para caer al final del periodo a las cifras iniciales, lo que se explica por la mala coyuntura pesquera durante y tras la I Guerra mundial. Por lo que respecta a la distribución de agua al puerto, las ventas suponían solo una pequeña parte del negocio, pero también es cierto que se obtenían con unos costes muy bajos debido a las sinergias que generaba el agua, *input* a su vez para la cerveza y el hielo. Con todo, la venta de agua cayó apreciablemente durante los años de la guerra, por la reducción del comercio marítimo internacional. El conjunto experimentó una subida de casi 200 mil pesetas en 1912 a 350 mil en 1920. El bache que soportaron entre 1914 y 1916 el hielo y el agua fue compensado por la cerveza, suavizando la caída de las ventas y sosteniendo al conjunto.

La expansión comercial y la creciente captación de cuotas de mercado puede medirse a partir del número de cuentacorrentistas existentes en el negocio de hostelería que figuraban como acreedores o deudores en los libros contables (mapas adjuntos). Desde esta perspectiva, se planteó en primer lugar la entrada en el mercado local, hacia donde dirigió exclusivamente su oferta cervecera entre los años 1912 y 1914, utilizando tanto el reparto directo a través de carros de mulos, como más adelante el indirecto a través del tranvía que cruzaba O Burgo y la ría, Nós, O Carballo, Oleiros y concluía en Sada. Alcanzado en gran medida este objetivo, inició la expansión en el mercado regional, que efectuó a través del ferrocarril. De ese modo, en muy pocos años las botellas y los barriles de La Estrella consiguieron estar presentes en todo el norte de la

provincia coruñesa, gran parte de la de Lugo y una pequeña parte del área oriental de la de Ourense. Sin embargo, en el suroeste de la provincia coruñesa, la de Pontevedra y casi la totalidad de la de Ourense, donde existía muy arraigada una fuerte cultura del vino y se distribuían, además, productos de la competencia, le costó alcanzar cuotas relevantes. Logró situarse tempranamente en el Bierzo (Cacabelos, 1915), pero tardó en alcanzar el mercado de la Galicia sur (Vigo, 1918; Ourense, 1919; Pontevedra, 1920), pese a que en Santiago se instaló muy pronto (1914).



Los mercados de La Estrella en 1912, 1914 y 1920.
Fuente, elaboración propia sobre datos de Libros Mayores de Rivera

Este éxito relativo en la distribución del producto se apoyaba en procesos productivos semi-industriales hasta 1920. La tecnología existente en la fábrica, que aparece reflejada en los libros contables[22] resultaba todavía muy elemental: disponían de un molino para triturar la malta, una cuba de sacarificación de la pasta, una caldera de cocción del mosto y el lúpulo, un pasteurizador de botellas, algunos utensilios de presión para el llenado de barriles, una embotelladora manual, las bodegas de fermentación y guarda y poco más. En lo fundamental, reproducía el proceso industrial, pero lo que le daba su carácter arcaizante era su pequeña escala, los bajos niveles de producción en comparación con otras empresas cerveceras españolas, lo que exigía muchas cocciones sucesivas y por ello el empleo más intensivo en mano de obra.

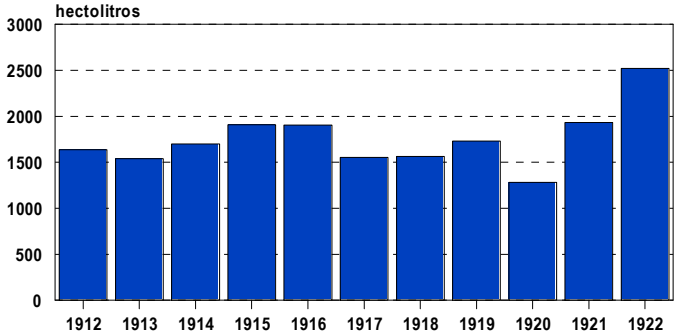
En realidad, en los comienzos de la fábrica, la cerveza constituía un riesgo a asumir, frente al negocio seguro del hielo y el agua, cuya materia prima era de acceso gratuito y solo exigía la disponibilidad de buques-aljibe. Sin embargo, muy pronto la cerveza alcanzaría una mayor facturación y sobre todo unos mayores beneficios.

Por lo que respecta a la organización de la producción resultaba también muy elemental. En la planta se realizaban las tareas de preparación de la pasta y el mosto y

[22] FHR, Libro de Inventarios y balances,1912-1924.

en la bodega las operaciones de fermentación y guarda. En 1912, lo mismo que en 1906, la fabricación de cerveza aún no era aún autónoma de la de hielo y en realidad constituía aún una dependencia incrustada en la fábrica de hielo. Un único espacio industrial albergaba la explotación del hielo, la distribución del agua a los buques-aljibe del puerto y la fabricación de cerveza.

Gráfico 4
Producción de cerveza en La Estrella de Galicia, 1912-1922



Fuente: Mayor, 1912-1922

Con estas limitaciones, la producción de cerveza era reducida. La media entre 1912 y 1920 estaba en los 1.500 hectolitros anuales, una cifra exigua, muy por debajo de la de las grandes empresas madrileñas o catalanas, como El Águila o Damm, o medianas como Hijos de Casimiro Mahou.[23] Según el gráfico 4, las fluctuaciones anuales presentan un crecimiento sostenido hasta 1916 (1.900 hectolitros), una ligera caída que se acentúa hasta 1920 y una recuperación asentada ya en la nueva tecnología importada en el cambio de década. Estamos pues ante una fábrica de pequeña escala.

La escasa inversión en tecnología durante esta época había de quedar compensada con abundante mano de obra. El empleo medio —la estacionalidad del consumo de cerveza hacía que la mayor producción se concentrase en los meses de calor— se mantiene durante el año en torno a los 13 trabajadores, una cifra que puede parecer alta si la comparamos con los niveles alcanzados por el producto final. En todo caso, se muestra ya como una primera constante el hecho de que la cerveza (6 trabajadores) resultase más intensiva en empleo que el hielo (solo 4) y la explotación del agua (3). Una segunda constante es la masculinidad. Todos los trabajadores eran hombres, frente a una mayor diversificación que vendrá luego, con la introducción de nuevas tecnologías a partir de 1919, hasta la llegada del empleo femenino en los años 20.[24]

[23] Aunque no conocemos sus cifras de producción, Mahou distribuía en 1915 en torno a 16,3 miles de hectolitros, una cifra 8,5 veces superior a la de *La Estrella*. Véase José Luis García Ruiz (1999), p. 36. Por lo que respecta a S.A. Damm las diferencias son aún mayores: 69,1 hectolitros producidos en 1915, lo que suponía multiplicar la producción de *La Estrella* por 36,3. Véase Francesc Cabana (2001), p. 82.
[24] FHR, Libros de Jornales, 1918-1919.



El primer logotipo de La Estrella, cuando Rivera la compartía con otros socios (AEPM)

La construcción de la fábrica nueva, 1919-1921

Tras la I Guerra mundial comenzaron a generalizarse en el sector cervecero las concentraciones empresariales, lo mismo que estaba sucediendo en el sector eléctrico y en otros que precisaban de grandes inversiones. Hasta entonces solo existían en España un número elevado de pequeñas empresas cerveceras, artesanales o semi-industriales. A partir de la década de 1920 el número de sociedades quedó reducido de manera radical, bien por quiebra, o por procesos de integración horizontal. Damm fue el resultado del segundo de estos procesos,[25] junto con Cervezas de Santander.[26] Las integraciones se

[25] SA Damm es el resultado de una integración *informal* —en tanto que cada una de las tres sociedades que participaron en la operación siguió manteniendo sus activos separados y disponían de paquetes accionariales independientes— temprana (1910) entre Hijos de J. Damm, Puigjaner, Fabre y Cia y La Bohemia. El siguiente paso fue establecer depósitos en provincias próximas, una estrategia de crecimiento que le permitía competir y establecer precios de *dumping* con las empresas locales, incluso a partir de 1922 cuando la Asociación de Cerveceros de España establece mercados «reservados». De este modo a finales de los 20 y comienzos de los 30 disponía de depósitos en Zaragoza, donde competía con La Zaragozana, en Sevilla (con La Cruz del Campo), en Las Palmas y Santa Cruz de Tenerife (con La Tropical), en San Sebastián (con El León) e incluso en las colonias españolas de Marruecos y Guinea. Ya en los años 30 intentó comprar La Alicantina (en alianza con dos empresas de Madrid) y una empresa malagueña, adquirió La Fenicia de Valencia (1930) y proyectó la construcción de El Turia (1935),

produjeron por la necesidad de incrementar la producción para satisfacer a una demanda cada vez más numerosa y, también, por las grandes inversiones a desarrollar que raramente una empresa podía acometer en solitario. Se pasó de la venta de barriles a la generalización del consumo de cerveza embotellada, con marca de fábrica registrada, que exigía procesos de pasteurización. Asimismo se impusieron la publicidad y los cambios en la distribución, se estandarizó la producción y apareció la primera organización patronal cervecera de España.



José María Rivera Corral, con su familia en la aldea natal de As Pontes

En Galicia el cambio solo se produjo en una pequeña parte. Por un lado, desaparecieron las pequeñas empresas que no pudieron acometer la inversión que exigía

también de Valencia, pero la guerra paralizó el proyecto. Véase Francesc Cabana (2001), pp. 98-99 y 119-120.

[26] Cervezas de Santander, entonces una sociedad de tipo medio, amplió su escala y se convirtió en una de las grandes en los años 30 a partir de un proceso de expansión horizontal. Había sido creada en 1917 por otra integración *informal* entre la Cruz Blanca y La Austriaca. La primera había sido fundada en 1878 y giraba con el nombre de E. Meng y Cia. La Cruz Blanca era solo el nombre comercial. En 1909 la empresa adopta el nombre de su marca y en 1917 adquiere la sociedad San Juan, de Valladolid (fundada en 1915). En 1917 Cruz Blanca tomó en arriendo La Austriaca, su competencia en Cantabria (que procedía de 1897) y se convirtió en Cervezas de Santander. A partir de esta fecha, se aceleró el proceso de concentraciones. En 1922 absorbió La Gaditana (creada en 1815) y en 1924 La Leonesa (fundada en 1890). Entre 1922 y 1924 construyó A Barxa de Vigo. En 1930 absorbió La Salmantina, que había sido establecida en 1900 y comercializaba la marca El Gallo. Antes de 1936 adquirió Gambrinus, de Valladolid, fundada en 1881. En 1979, finalmente, compró Santa Bárbara, de Madrid, creada en 1815 y que distribuía la marca El Ciervo. Véase Pedro Perero Iñigo (2002 y 2003)), XXXIX (4), 156, pp. 65-76 y XL (1), 157, pp. 50-72.

la adquisición de nuevas tecnologías. Un buen ejemplo de esto último resulta la liquidación de la empresa Hijos de Guyatt,[27] Por otro lado, solo se mantuvieron en el mercado dos sociedades capaces de acometer la renovación tecnológica y el proceso de modernización: en la Galicia sur, A Barxa —cuya matriz era Cervezas de Santander—, y en la Galicia norte, José María Rivera. No se produjeron, por tanto, procesos de integración horizontal,[28] al contrario de lo sucedido en otros lugares y sectores.[29]



Publicidad de la Estrella en los años 30

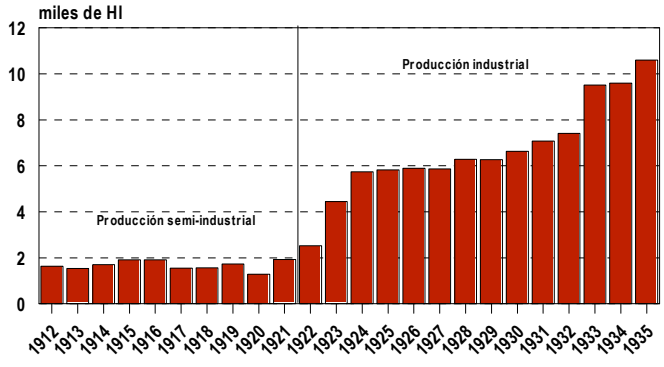
Las medidas de modernización en La Estrella comenzaron por la ampliación de la fábrica de 1906, que resultaba ya insuficiente, al haber sido proyectada para la fabricación de hielo más que para la cerveza. El proyecto, del arquitecto Leoncio Bescansa, consistía en un sótano destinado a bodegas y una nueva construcción en la calle trasera de Concepción Arenal. Las obras se iniciaron en 1920 y finalizaron en 1921 y su coste sobrepasó las 168 mil pesetas. Se adquirió además el solar adyacente en el que se instaló un *ambigú*, en el que se despachaban cervezas y aperitivos al público y los festivos se convertía en pista de baile. Pero la inversión de mayor alcance fue la realizada en tecnología. El año decisivo fue el de 1921, cuando llegaron las máquinas de mayor volumen y se construyeron las instalaciones de mayor entidad: dos calderas, ocho cubas de fermentación y 33 tanques de guarda, la instalación de frío para la bodega

[27] RM de A Coruña, libro 19 de Sociedades, fols. 184v-185v, hoja 504.
[28] En los años 20 Rivera estableció un depósito en Ferrol, para distribuir todo el norte de las provincias coruñesa y luguesa, pero en los 30 arrojó un importante déficit y fue liquidado en los 40. Fuente: FHR, Libros de Inventarios y Balances, 1925-1929 y Libro de Actas de la Comunidad de Bienes de José María Rivera, fols. 20 y 39.
[29] Véase lo sucedido en el sector eléctrico gallego en Joám Carmona Badía y Jesús Pena Espinha (1985), pp. 33-49.

y la máquina de producir hielo. En 1922 llegaron la máquina de vapor y el alternador. Estamos pues ante una fábrica totalmente modernizada en los estándares de la época, pero que llegaba casi con 20 años de retraso respecto a la primera fábrica española en hacerlo, la sociedad Damm.[30]

El resultado de esta cadena de inversiones entre 1920 y 1922 se tradujo en un cambio significativo en el proceso productivo y su equiparación a los existentes en otras áreas de mayor nivel de desarrollo. Probablemente haya sido La Estrella la primera empresa cervecera de Galicia en realizarlo, aunque sabemos aún muy poco de la creada por aquellos momentos en Vigo, A Barxa. En todo caso, este cambio en los procesos de producción se tradujo en un aumento significativo en la escala productiva, como puede comprobarse en el gráfico 5: la media del periodo 1912-1922, de producción semi-industrial, se situó en 1.751 hectolitros anuales, mientras que la de producción industrial (1923-1935) alcanzó los 7.010, es decir, se multiplicó por 4. Pero eso no fue todo. No se trataba tan solo de producir en mayores cantidades, sino también de alcanzar un producto final de calidad superior. De ese modo, de elaborar tan solo dos variedades de cerveza en la época más artesanal —la de barril, sin pasteurizar, y la pasteurizada (por encargo) de botella—, se pasó a diversificar la producción embotellada —tipos Pilsen, Munich, *bock* y doble *bock*— y sobre todo a mejorar el sabor del producto final al introducirse en el proceso de elaboración una materia prima novedosa, la harina de arroz, junto la malta y el lúpulo, que en gran medida contribuyó a suavizar el bouquet de la cerveza e hizo innecesaria la adición de bebidas gaseosas, algo muy común hasta entonces.

Gráfico 5
Producción de cerveza en La Estrella de Galicia, 1912-1935

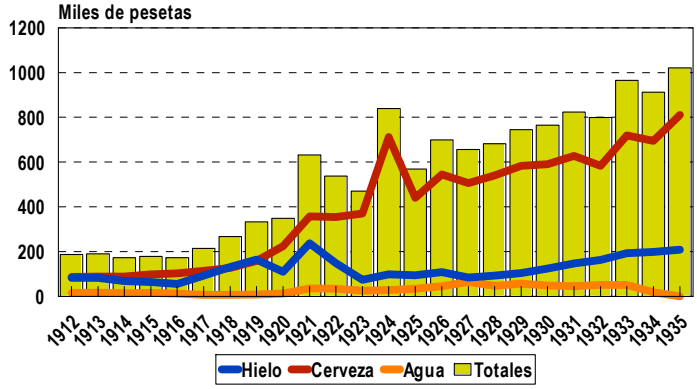


Fuente: Mayor, 1912-1922 y Almacén, 1927-1935 y 1927-1941. Elaboración propia

[30] Véase al respecto Francesc Cabana (2003).

Por lo que respecta a la facturación (gráfico 6), se aprecia bien el paso de la época semi-industrial a la industrial entre 1920 y 1921 y las fluctuaciones en las ventas entre 1921 y 1924. En 1925 parece controlada la situación y la facturación siguió creciendo, ahora de forma menos precipitada y sin traspiés. Si en 1912 estamos cerca de las 200 mil pesetas de ventas, en 1935 hemos sobrepasado el millón, es decir, se han multiplicado las ventas por 5,4.

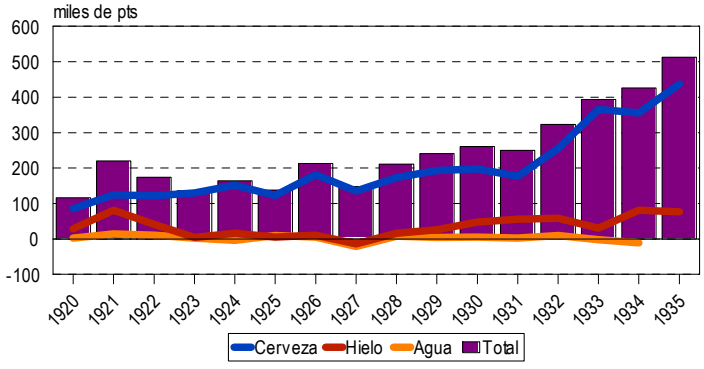
Gráfico 6
Facturación de La Estrella de Galicia, 1912-1935



Fuente: Libros Mayores, 1912-1935

En el gráfico puede apreciarse también cómo es la línea de la cerveza la que condicionaba al conjunto de la facturación. La línea del hielo mantuvo una cierta incidencia en el conjunto hasta 1921, durante los años de la transformación industrial. A partir de entonces, cedió el protagonismo a la cerveza, mientras que la del agua apenas resulta relevante.

Gráfico 7
Beneficios de La Estrella de Galicia, 1920-1935



Fuente: Libros Mayores 1912-1935. Elaboración propia

Veamos ahora el comportamiento del beneficio (gráfico 7). En él aparecen desagregados los resultados de la cerveza, el hielo y el agua. Los que sostienen el conjunto resultan evidentemente los beneficios de la cerveza. El agua arrastró saldos negativos durante muchos años, mientras que el hielo evidenciaba cierta relevancia en 1921, a partir de 1930 y sobre todo de 1934, cuando alcanzó las 81 mil pesetas, una cifra similar a la de 1921. Evolucionaba en paralelo a la coyuntura pesquera. La cerveza era, pues, la que sostenía el conjunto, manteniendo sus beneficios una gran regularidad.

La Estrella en vísperas de la Guerra: la integración de las empresas de Rivera

En 1936 estaba consolidado el núcleo duro del negocio con una fuerte integración vertical de todas sus actividades. Rivera no podía crecer horizontalmente, en la medida en que la única fábrica que competía con su empresa era propiedad de Cervezas de Santander, que había sido creada para abastecer una provincia a la que él difícilmente llegaba y desde la cual competía en los «mercados libres» —en la terminología del gremio cervecero— de Lugo y Ourense. Esa fue la razón que le condujo a proseguir una estrategia de crecimiento vertical, integrando *informalmente* otras actividades que producían *inputs* para la suya.



Cabecera de factura con publicidad, de 1935, muy típica del primer tercio de siglo. Los dibujos que representan a las fábricas solían ser irreales, como éste.

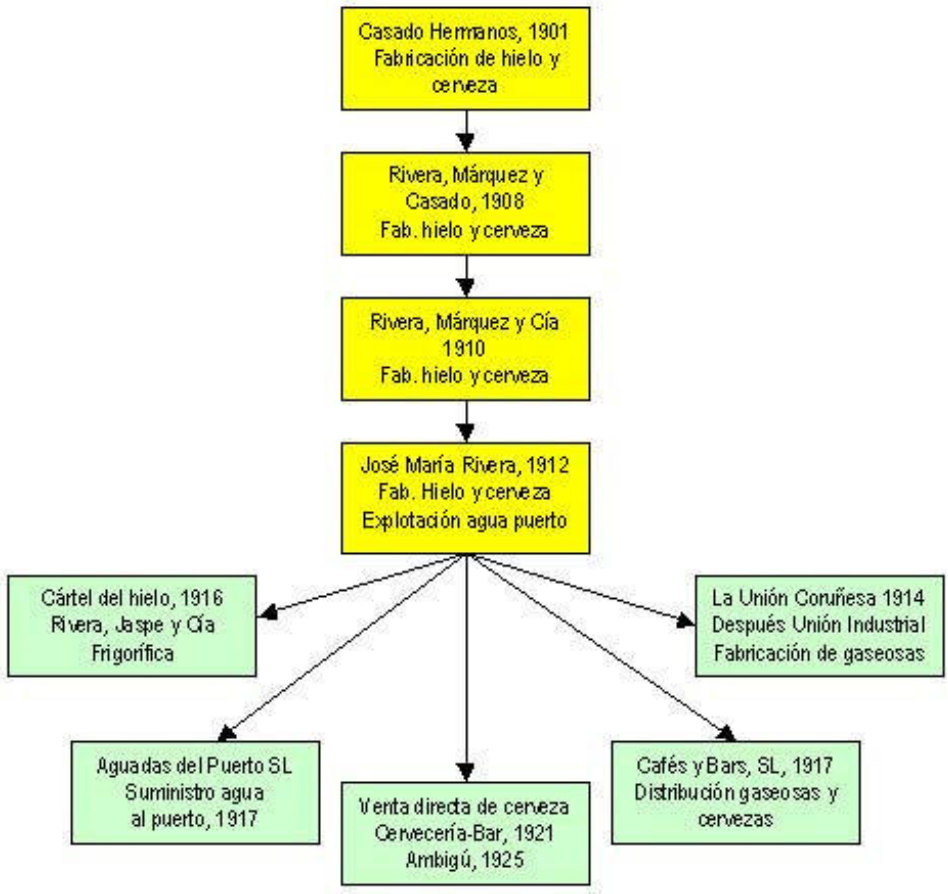
Si resumimos en términos teóricos la estrategia de crecimiento empresarial de José María Rivera (véase el diagrama), nos encontramos con unos orígenes que estuvieron en la producción de hielo (Casado Hermanos). Se trataba de un momento, a comienzos de

siglo, en que habían aumentado las actividades extractivas de la flota coruñesa con la incorporación del *bou* y las *parejas*. Los nuevos vapores disponían de un radio de acción y una autonomía superiores, por lo que requerían un consumo de hielo en mayores cantidades para la conservación del pescado hasta su vuelta a puerto y de aquí a los mercados madrileños.[31] Pero el consumo de hielo experimentaba fluctuaciones importantes, de modo que en épocas de reducción de la actividad pesquera hubo de destinarse el producto a la fabricación de cerveza. Tenemos así que en 1906, e incluso antes en pequeñas cantidades, comenzó a fabricarse cerveza para aplicar las sinergias del hielo. Se trataba, pues, de la primera integración vertical de una actividad derivada dentro de la misma empresa. Pero resultaba una integración muy especial. No es que Rivera precisase de un *input* que demandaba de otra empresa —como señalaba la ortodoxia— y, que por ello necesitase integrarla en la suya para abaratar costes. Se trataba más bien de un fenómeno inverso, que obligaba a organizar una nueva actividad, la comercialización de un *insumo*, el hielo, cuya ociosidad supondría un elevado coste de oportunidad. La opción que se le presentaba a Rivera se producía entre mantener inactiva la fábrica en temporadas que no salían al mar los pesqueros o dar salida al frío industrial a través de una nueva ocupación, la fabricación de cerveza.

La respuesta estuvo en la creación de Rivera, Márquez y Casado para la que comenzó a construirse en 1906 la fábrica de hielo y cerveza. Pero resulta aún interesante comprobar como, o bien porque no disponía de recursos suficientes o porque no quería asumir riesgos excesivos, hubo de compartir con otros socios su decisión. Primero, como vimos, con los hermanos Casado. Después, con Antonio Márquez y otros seis socios armadores de buques de pesca. Pero lo hizo siempre con participaciones en producto, raramente en dinero. En la escritura de Rivera, Márquez y Casado, concurre únicamente con el solar de la fábrica, que construyen sus socios. En 1910 la empresa de hielo y cerveza que administraba Rivera compró su participación a los hermanos Casado y en 1912 él hizo lo propio con Márquez y el resto de armadores. Al final, resultó una estrategia exitosa y ejecutada con mínimos riesgos. Aún en 1916 impulsó un nuevo negocio del hielo con sus competidores Antonio Jaspe Dans y La Cia Frigorífica, creando un *cártel* del frío, que prorrogó su existencia al menos hasta la Guerra civil. Rivera adoptó aquí una estrategia de crecimiento horizontal, pero lo hizo también de manera heterodoxa, impulsando mecanismos societarios de cooperación y no de

[31] Ana Isabel Sinde Cantorna (2002).

competencia, algo que por otra parte parecía ser frecuente en el sector.[32] Pero en paralelo, había entrado también en una sociedad pesquera (Luengo, Lamigueiro y Cia, 1908), como socio mayoritario, sin integrarla en la suya, para asegurar la salida a su hielo. Para ello adquirió además un *bou*, "El Colón", de 150 toneladas de registro bruto.[33]



Sus socios no eran unos desconocidos en el mundo de los armadores de buques de altura. Luis Lamigueiro había establecido una empresa pesquera en 1905 (Nicolás del Río y Cia) con otros socios y en 1908 la adquirió por completo.[34] Es cuando formó sociedad con Rivera y Luengo, pero en 1917 crearía Pescaderías Coruñesas, sin duda la mayor de su ramo en los años 20.[35] Por su parte, Tomás Pérez Luengo había constituido con otro socio la empresa Nieto y Pérez (1905), destinada también a la pesca con *bou*, pero un año más tarde la transfirió a su socio y se incorporó a la de Rivera. Por lo que

[32] Los productores de hielo de Barcelona también estaban integrados informalmente en Hielo SA, fijando precios y estableciendo turnos de producción. Véase Francesc Cabana (2003), p.111.
[33] Ana Isabel Sinde Cantorna (2002), p 96.
[34] *Ibídem*, p. 31.
[35] Jesús Giráldez Rivero (1996).

respecta a Antonio Márquez, había creado la primera sociedad pesquera moderna, Molina y Márquez (1904), la pionera en disponer de un *bou*, adquirido en astilleros británicos. Luis Lamigueiro, Antonio Márquez y Pérez Luengo habían coincidido también en 1906 en la Cooperativa de vapores, que representaba los intereses de seis empresas pesqueras y de varios armadores, entre los que figuraban Juan Rivera Corral,[36] posiblemente pariente de José María, y Enrique Guyatt, uno de los socios de Hijos de Guyatt, su competidor en el hielo, el agua y la cerveza.

Cuadro 1. La producción de cerveza en Galicia (hectolitros)

Año	*La Estrella*	*A Barxa*	*Galicia*	*España*	*% Gal/Esp*
1920	1.283	2.150	3.433	302.540	1,13
1921	1.931	3.236	5.167	348.500	1,48
1922	2.520	4.224	6.744	348.550	1,93
1923	4.440	7.442	11.882	419.420	2,83
1924	5.740	9.621	15.361	437.850	3,50
1925	5.820	9.755	15.575	441.550	3,52
1926	5.893	9.877	15.770	615.660	2,56
1927	5.966	10.396	16.362	601.030	2,72
1928	5.680	9.520	15.200	602.990	2,52
1929	5.804	9.728	15.532	743.940	2,08
1930	6.338	10.623	16.961	794.270	2,13
1931	6.799	11.396	18.195	858.540	2,11
1932	7.207	12.080	19.287	719.210	2,68
1933	9.510	15.940	25.450	745.440	3,41
1934	8.250	13.828	22.078	762.860	2,89
1935	9.150	15.337	24.487	792.850	3,08

Fuentes: Para La Estrella, Fondo Hijos de Rivera, Libros Mayores, 1912-1936; para A Barxa, estimación propia sobre cuota de mercado de la Asociación de Fabricantes de Cerveza de España; para Galicia, elaboración propia a partir de la suma de las dos fábricas; para España, Jordi Nadal, ed. (2002), *Estadísticas históricas de España* y José L. García Ruiz (1999), pp. 241-242, sobre datos de la AFCE.

La tercera actividad integrada verticalmente de Rivera fue el agua. Aquí actuó como único empresario, sin socios, dado que los costes de suministro de aguas a los buques del puerto eran mínimos. Tras su periplo americano, había comprado la finca Los Manantiales, próxima al puerto y rica como su nombre indica en agua, seguramente a buen precio por su escaso valor agrario. La construcción de las conducciones subterráneas de agua al puerto a través de la fábrica fue poco costosa. Rivera se vio

[36] Ana Isabel Sinde Cantorna (2002), p. 54. En 1906, durante la huelga portuaria, Juan Rivera sufrió un atentado del que salieron ilesos él, su esposa y un hijo de siete años. Véanse los detalles en *La Voz de Galicia* del domingo 2 de septiembre de 1906.

obligado a hacerlo para disponer de agua dulce y de calidad en la fabricación de cerveza y de agua de mar para la producción de hielo industrial para su venta a los pesqueros. Por ello, la nueva actividad integrada se había creado con unos costes muy bajos, en especial porque no necesitaba comprar, como su competidor Guyatt, el *input* a Aguas de la Coruña. Rivera explotó a fondo el negocio del agua hasta 1934. Sus resultados nunca fueron brillantes, pero se compensaban con unos costes muy bajos. Por todo ello pensó en aumentar la escala de la empresa y, como en el pasado, diversificó el riesgo negociando con otros socios la constitución de Aguadas del Puerto, SL en 1930, entidad que se mantuvo hasta los años 50.[37]

En junio de 1936 falleció José María Rivera Corral y poco después estallaba la Guerra civil española. Desaparecía el empresario hecho a sí mismo, desaparecía también una época. Ya nada desde entonces volvería a ser igual. El empresario había culminado su obra, en especial en su dimensión cervecera. Los datos del cuadro 1 nos revelan suficientemente lo que había crecido la capacidad de producción de La Estrella tras su modernización tecnológica, tanto en términos de competencia, como en los de contribución a la producción cervecera de Galicia.

Pero se trataba sin duda aún de un negocio gestionado a nivel muy personal el de José María Rivera Corral. Su hijo y sucesor, Ramón Rivera Illade, era el destinado a acometer, en unos momentos muy duros, la modernización gerencial.

La modernización gerencial: la segunda generación empresarial

El examen de su testamento nos permite considerar alguna de las últimas voluntades de Rivera, que tenía perfectamente diseñadas. En primer lugar, advertía a los herederos de la prohibición de dividir entre ellos la fábrica, como hubiera sido lo usual en la tradición jurídica gallega. La decisión por parte del padre de impedir la división será, así, algo fundamental para la continuidad de La Estrella hasta nuestros días, porque proporcionó el elemento para forjar una cultura de la cohesión imprescindible. La alternativa para cualquiera de los herederos era liquidar al resto su parte del negocio, tras la valoración de sus activos, algo que ni siquiera fue considerado. En segundo lugar, la prohibición afectaba a los tres negocios en conjunto, la cerveza, el hielo y el agua. Está claro que Rivera era consciente de que, aunque el hielo y el agua conformaban ocupaciones

[37] *Ibídem*, p. 84.

secundarias, no se podrían quedar aisladas del núcleo principal por los *encadenamientos* que existían entre ellas y que permitían, además, compensar las pérdidas de una con los beneficios de las otras, sin asumir un único riesgo. Eso era por lo que Rivera se había esforzado durante toda su vida y ese había sido además uno de sus mayores triunfos.

Y en tercer lugar, Rivera nombraba como director gerente a su hijo Ramón. No era una sorpresa. De hecho ya disponía de poderes para representar a la entidad[38] desde 1919, tras la finalización de sus estudios de maestro cervecero en Nancy, y se ocupaba, también, de la gestión técnica del negocio cervecero. Representaba, además, a la sociedad en la Asociación de Fabricantes de Cerveza, la patronal española del sector, a cuyas juntas generales acudía con regularidad.[39]



Camión de distribución en los años 60 (Villares y Alonso, 2006)

Para llevar a término el legado del padre, los herederos habían decidido crear una Comunidad de bienes, una figura jurídica que se ajustaba en mayor medida a la delicada situación de la empresa, a falta de su principal administrador hasta entonces. Al frente de la dirección y la gerencia se situaba, por decisión paterna, a Ramón Rivera Illade, que sería substituido en caso de ausencia o enfermedad por sus cuñados, Manuel García Álvarez y Julio Casares Bescansa. Ramón quedaba obligado a dar cuenta anual del negocio a sus cuñados, reuniendo para ello la junta de la Comunidad de Bienes, en donde habría de presentar el resultado anual y proceder a la distribución de beneficios.[40] De ese modo en octubre de 1936, a pocos meses de iniciada la Guerra civil, se celebró

[38] RM de A Coruña, libro 15 de Sociedades, hoja 86, fols. 90-91.
[39] Véanse las *Actas de la Asociación de Fabricantes de Cerveza de España,* vol. I.
[40] FHR, Actas de la Comunidad de Bienes de José María Rivera, fol. 7.

la primera Junta, en donde presentó el balance y la cuenta de resultados de la empresa durante el primer semestre del ejercicio.



Calderas de cocción de la malta en la fábrica de Cuatro Caminos (Villares y Alonso, 2006)

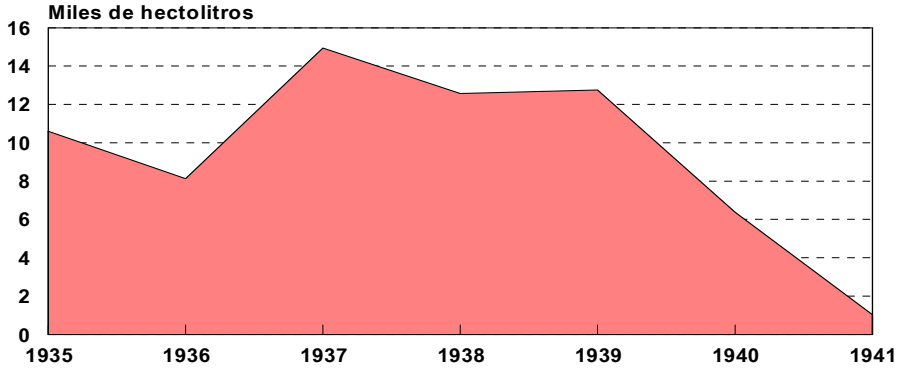
La segunda decisión tomada por los herederos fue la de liquidar la red informal de financiación de que disponía el viejo Rivera. Había razones que así lo aconsejaban. En primer lugar, el coste de mantenimiento de las cuentas que, dada su amplitud y desaparecido José María Rivera, no siempre compensaba el beneficio. Es más, constituían toda una complicación y un trastorno para los contables de la empresa. A esto se ha de añadir, en el caso de los inversores mexicanos, las garantías que requería la República española, y posteriormente las exigencias del régimen franquista, a la exportación de capitales, medidas que impedían la repatriación de intereses. A la altura de los años 30 resultaban ya una obsolescencia por la modernización experimentada en el primer tercio de siglo por la banca,[41] aunque aún tardasen en desaparecer los denominados *comerciantes banqueros*, intermediarios financieros que compaginaban las actividades mercantiles e industriales con el préstamo, el giro de letras y el descuento de papel.[42] En realidad, José María Rivera podría considerarse hasta cierto punto como uno de ellos en la medida en que era un captador de pasivo. Pero este microcosmos, basado en las relaciones personales, en la confianza y en el respeto a las

[41] Véanse los trabajos de José Antonio Alonso (1984), Maria Jesús Facal Rodríguez (1986) y J. C. Maixé, dir. (2003).
[42] J. R. García López (1987); también, Alonso Álvarez (1994), pp. 75-92.

normas de conducta y lealtad dictadas por la tradición, estaba a punto de desaparecer en 1935. Finalmente, estaba la cuestión de la dificultad que suponía en la distribución de la herencia el reparto de este pasivo atomizado. Por ello, el nuevo director gerente de la empresa, Ramón Rivera, educado en Francia y Alemania, no era favorable al mantenimiento de estas modalidades informales de financiación y las quiso reducir a su mínima expresión, postura que apoyaron sus hermanas y cuñados que conformaban la Comunidad de Bienes.

La modernización financiera de la empresa estuvo en el tiempo acompañada por una profunda reforma contable. La sociedad trabajaba con criterios administrativos muy arcaicos, aunque con un grado de opacidad fiscal considerable y con conceptos ya en desuso que no se correspondían con una contabilidad de la época. Por todo ello, Ramón propuso a su cuñado Manual García Álvarez para dirigir el departamento administrativo de la empresa por sus conocimientos comerciales,[43] función que acumuló a la de vicegerencia para casos de ausencia o enfermedad del gerente.

Gráfico 8
La producción de cerveza en La Estrella entre 1935 y 1941



Fuente: FHR, Libro de Almacén, 1927-1941

El optimismo de los primeros años de la guerra y la realidad de la posguerra

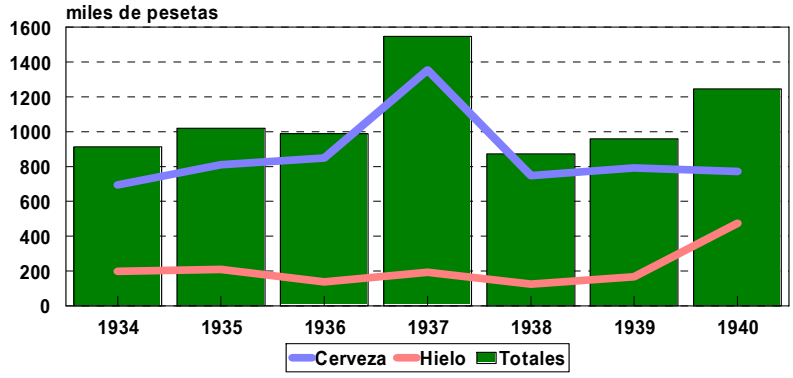
La desaparición del fundador, la creación de la Comunidades de Bienes y el nombramiento de un nuevo director-gerente habían sobrevenido en el peor momento en que podían presentarse, el estallido de la Guerra civil española. En general, la contienda había ocasionado la ruptura de la unidad del mercado y había fragmentado los componentes monetarios de la economía (duplicidad de la peseta, la de Madrid y la de

[43] FHR, Actas de la Comunidad de bienes de José María Rivera, fol. 14.

Burgos, dos Bancos de España, etc.). Por lo que respecta a La Estrella, no quedó afectada tanto por la desarticulación del mercado cervecero, dado que vendía exclusivamente en el área regional, sin restricciones de acceso, cuanto porque su localización en el área franquista le privó del mercado de insumos, especialmente de malta, que adquiría sobre todo en Barcelona. Esta desarticulación provocó una cierta preocupación aunque, inicialmente, logró neutralizarse porque los abastecedores del área republicana fueron substituidos por pequeños proveedores de mercados afines y sobre todo por firmas norteamericanas.

La producción durante la guerra, por todo ello, resultó muy desigual, como confirma el gráfico 8. Descendió un 23% en 1936, pero en 1937 aumentó un 41% respecto a las cifras de preguerra y, aunque bajó posteriormente, lo hizo a cantidades superiores a las de 1935. Pero había agotado todas sus reservas de insumos, como se aprecia en los primeros años de la posguerra.

Grafico 9
Facturación de La Estrella de Galicia, 1934-1940



Fuente: Libro Mayor, 1932-1926 y Actas de la «Comunidad de Bienes de Hijos de José María Rivera», 1936-1940

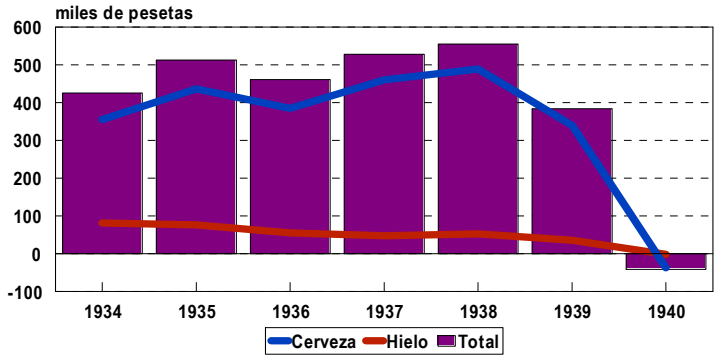
Con estas fluctuaciones en la producción, las cifras de facturación (gráfico 9) emitían signos ambiguos: durante el ejercicio de 1936 se realizaron dos balances, el anterior y el posterior a la muerte de José María Rivera, que coincidieron con los de antes y después del estallido de la guerra. Pues bien, mientras que las ventas de cerveza supusieron en el primer semestre algo más de 477 mil pesetas, las del segundo apenas rebasaron las 372 mil (caída de un 22%). Sin embargo, el conjunto de 1936 aún experimentó una subida del 4% respecto a 1935. En realidad se había producido un descenso de las ventas tradicionales, pero éstas se habían recuperado con la cerveza suministrada al ejército franquista.[44] Sorprendentemente, las ventas de cerveza aumentaron en 1937 de una manera excepcional. Ascendieron a 1,3 millones de pesetas,

[44] FHR, Actas de la Comunidad de bienes de José María Rivera, fol. 16.

lo que significa un crecimiento de casi un 60%. Los números índices subieron a 166 en relación con la facturación de 1935.[45] Hasta tal punto quedó sorprendida la dirección de La Estrella por el crecimiento señalado, que el gerente ordenó instalar siete nuevas tinas en las bodegas de fermentación, lo que permitió dos cocimientos diarios, cuando desde 1921 se hacía solamente uno.[46] Esto significaba prácticamente duplicar la producción. Algo semejante había sucedido en la vecina fábrica de tabacos de A Palloza, con ventas masivas de cigarrillos para suministrar al ejército y a las ciudades ocupadas.[47]

¿De donde procedía este incremento, en un contexto de dificultades de acceso a las materias primas? Evidentemente, se seguía produciendo para el consumo militar, pero sobre todo el alza de las ventas procedía de factores exógenos, el aumento de precios y la producción de otras fábricas sin acceso al ejército franquista en las que intermediaba La Estrella.[48]

Gráfico 10
Beneficios de La Estrella de Galicia, 1934-1940



Fuente: Libro Mayor, 1932-1926 y Actas de la «Comunidad de Bienes de Hijos de José María Rivera», 1936-1940

En 1940, por primera vez en la dilatada tradición de La Estrella, la sociedad arrojó pérdidas en su cuenta de resultados (gráfico 10). Tras dos años de incremento, en 1939 habían experimentado una caída de un 30%. Sin embargo, nada comparable a la situación creada en 1940, un ejercicio que reportó un saldo negativo de algo más de 40 mil pesetas. En este saldo desfavorable se habían yuxtapuesto dos factores: la escasez de insumos, que impedía sostener la producción de cerveza, y la liquidación de las cuentas que habían conformado la financiación informal de la empresa. [49]

En 1940, en un informe muy elaborado, un abogado consultado informaba a la empresa que para la salida del estancamiento se imponía la disolución de la Comunidad

[45] FHR, Actas de la Comunidad de bienes, fol. 11, 20, 25, 39, 53 y 64.
[46] FHR, Actas de la Comunidad de bienes de José María Rivera, fol. 21.
[47] Alonso Álvarez ((2001).
[48] FHR, Actas de la Comunidad de bienes de José María Rivera, fol. 21.
[49] FHR, Actas de la Comunidad de bienes de José María Rivera, fol. 66.

de Bienes y la creación de una sociedad limitada en la que habrían de participar todos los herederos. De este modo se respetaba la última voluntad del fundador —el que la empresa no se disgregase y permaneciese en la unidad familiar— y se deshacía el círculo vicioso que alteraba gravemente la cuenta de resultados. La salida conciliaba la tradición y la cartera. A comienzos de 1941 se acordó liquidar la Comunidad de Bienes, procediendo a repartir el activo y el pasivo de la vieja sociedad entre los hermanos. De ese modo quedaban liberados para invertirlos nuevamente en la de reciente creación y pensar en futuras ampliaciones. Los Rivera habían puesto fin a otra época.



La fábrica edificada a comienzos de los años 20 en una imagen de los 40 (Villares y Alonso, 2006)

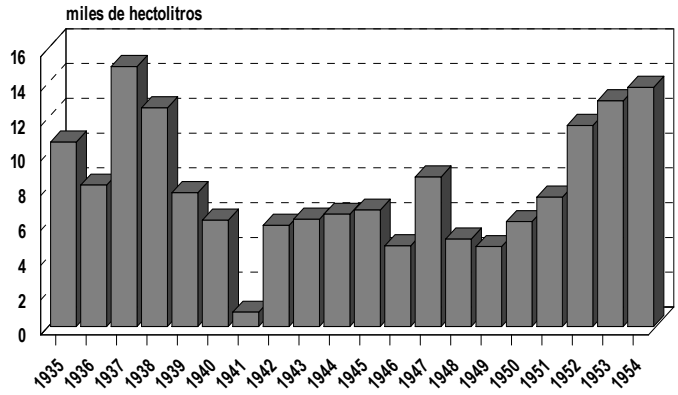
Los ganadores de la guerra impusieron en la posguerra sus nuevas reglas de juego en las actividades económicas. Como el resto de sectores, la actividad cervecera fue regulada de una manera acentuada. En 1940, todas las empresas fueron encuadradas en el Servicio Nacional Sindical de la Cerveza, uno de cuyas primeras actuaciones fue la publicación de un reglamento para el sector que dividía el mercado en cinco zonas cerveceras. El primer cometido de la corporación fue la creación de una base para fijar *cupos* de producción, es decir, asignaciones de cerveza a elaborar por cada fábrica para evitar, según ella, la sobreproducción, y en consecuencia de insumos (cebada, malta, arroz). Sin embargo, muy pronto la política de control y restricción de divisas del Ministerio de Comercio dificultó la importación de materias primas, que se adquirían

básicamente en el extranjero, por lo que hubo de prescindirse de la *cebada cervecera* para centrarse en la producción de la variedad *forrajera*, con la consiguiente caída de la calidad del producto final. Pero además, la incapacidad del régimen para organizar el sector agrario impidió que la producción de cebada alcanzase los niveles de asignación a las fábricas, algo que dificultó aún más la desastrosa organización de los transportes. Otro de los elementos intervenidos fue el de los precios. Se establecieron precios únicos de tasa para todo el mercado español, según se tratase de capitales de provincia o poblaciones provinciales.

En 1941, fue elegido Ramón Rivera como presidente de La Estrella y, como consejeros, Julio Casares Bescansa y Manuel García Álvarez, consortes respectivamente de Concepción y Carmen Rivera. La nueva sociedad quedaba escriturada con un capital social de 3 millones de pesetas en inmuebles, maquinaria, efectos y metálico, a partes iguales los tres socios, por un total de 1,7 millones y el resto aplazado a las necesidades de ampliación del negocio. Pero se advertían ya algunos de los problemas con los que había de enfrentarse la nueva sociedad, la paralización de la actividad productiva debido a la falta de insumos, en especial de malta.[50]

El resultado de todo lo anterior condujo a una caída brutal de la producción. Si tomamos como referencia la producción del último año de normalidad, 1935, no se aprecia recuperación evidente hasta 1952. En el gráfico 11 puede apreciarse el bajo nivel de producción de cerveza en 1941, aunque se recupera lentamente en los años sucesivos. La recuperación de los márgenes de antes de la guerra no se consiguió hasta bien entrados los 50.[51]

Gráfico 11
Producción de cerveza en España, 1935-1954



Fuente: Gremio de Cerveceros de España. En García Ruíz (1999), pp. 241-242

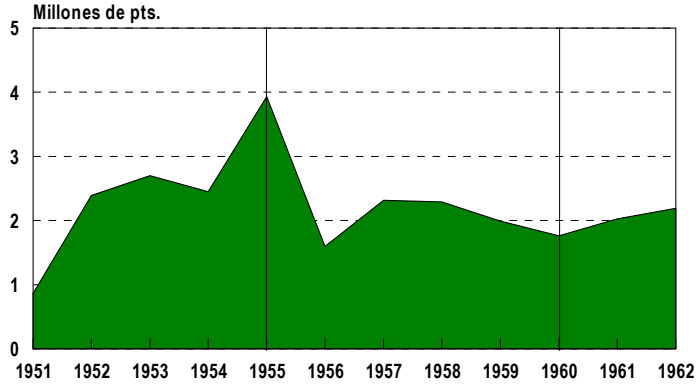
[50] *Ibídem*, fol. 3.
[51] *Ibídem*.

Otra de las constantes de estos años de piedra la constituye la gran dificultad de adquisición de tecnología e incluso la conservación de la existente por falta de accesorios e incluso de materiales usuales para subsanar los deterioros de la existente. Faltaba un motor de mayor potencia para el compresor del hielo, la chimenea de la fábrica se encontraba en estado ruinoso, el baño congelador perdía líquido. En general, la tecnología tenía 20 y 30 años.[52]

La recuperación de La Estrella en los 50: en busca del tiempo perdido

La evolución de La Estrella durante los años cincuenta no fue ajena al cambio experimentado por la coyuntura económica. Sin embargo, este cambio fue más una recuperación del tiempo perdido que otra cosa. Durante la primera mitad de la década asistimos a un crecimiento económico significativo. Aumentan las ventas y la capacidad productiva, y los beneficios se ven reforzados de forma considerable. Sin embargo, la segunda mitad de los cincuenta son años de postración, como en general la coyuntura, una situación que parece mejorar a comienzos de los 60, como evidencia el gráfico 12.

Gráfico 12
Evolución del beneficio neto de *La Estrella*, 1951-1962



Fuente: Fuente: FHR, Actas Consejos, 1962-1974

Pero mirando más allá de la propia coyuntura, ¿qué significaron realmente esos años? Se trata, en primer lugar, de una recuperación del mercado perdido en la posguerra. En los cincuenta, se desató el consumo de cerveza tras el tiempo de penuria, estimulado además por los estándares más atractivos en los envases, para lo que resultaba necesario responder con la adquisición de nuevas plantas de embotellamiento. Era el signo de los tiempos. Los *llenadores* existentes, para el envasado simultáneo de 10 o 15 botellas ya resultaban obsoletos y estaban siendo substituidos por las plantas de

[52] *Ibídem*, Acta de 21 de febrero de 1951, fol. 89.

llenado y embotellado, la introducción aún en escala reducida de la cadena de producción. Pero el conjunto resulta impresionante, sobre todo si sobreponemos las cifras de los cincuenta a las de los años de posguerra.

El crecimiento de las ventas de cervezas se manifiesta exponencial: pasa de un índice 100 en 1951 a un 169 en 1952, a un 224 en 1953 y a un 336 en 1955, es decir, se multiplica por 3,3. Una situación inédita para un espacio tan corto y hay que remitirse al cambio tecnológico experimentado por La Estrella entre 1920 y 1921 para advertir una evidencia similar. Con todo, el crecimiento del beneficio bruto es aún superior y se multiplica por 6,4.[53] La única excepción es el negocio del hielo, cuyo beneficio alcanza su cenit en 1952, para prolongar un signo negativo desde entonces, una situación atribuible a la evolución negativa del sector pesquero y a la excesiva competencia.[54]

Este crecimiento en la facturación y beneficios de la cerveza está sostenido por el aumento de la inversión que se realizó durante la década. La clave está también en la recuperación del tiempo perdido en los cuarenta y el pistoletazo de salida en la desaparición de algunos elementos reguladores que impidieron el crecimiento durante la posguerra. Se desvanecieron en 1951 en primer lugar las restricciones a la compra de cebada para fabricar malta. Ahora las malterías podrían adquirir en el mercado libremente la materia prima y vender la malta a las cerveceras también sin mayores cortapisas. Esto, en gran medida, contribuyó a destruir el *cul de sac* que suponía el desabastecimiento de insumos.[55] Empezaban a responder los mecanismos del mercado y la competencia estimulaba la calidad del producto final.

La desaparición de algunos elementos reguladores de la economía, que habían alimentado la competencia entre agentes, había exigido por otra parte mayores inversiones para adecuar una estructura productiva obsoleta a las exigencias del mercado. Estas inversiones afectaron singularmente a la tecnología existente en la fabricación de cerveza —maquinaria, procesos de fermentación— y, también, a la propia arquitectura industrial de la fábrica, dotada de espacio suficiente para los nuevos requerimientos de la actividad productiva.

[53] FHR, Actas del Consejo de Administración de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1961, Actas de 13 de marzo de 1952, fol. 107; de 21 de marzo de 1953, fol. 115; de 21 de marzo de 1954, fol. 128; de 30 de abril de 1955, fol. 154 y de 23 de abril de 1956, fol. 174.
[54] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de José María Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 21 de marzo de 1954, fol. 123.
[55] *Ibídem*, Acta de 13 de marzo de 1952, fol. 102.



La Estrella en los 50 (Villares y Alonso, 2006)

La remodelación de Cuatro Caminos, 1959-1962

Las inversiones realizadas no se limitaron solo a la adquisición de tecnología. Era preciso también dotar a la fábrica de una nueva arquitectura industrial, capaz de alojar con comodidad las distintas fases del proceso productivo, en especial las cadenas de producción que se estaban instalando ya en fábricas de mayor escala.

Las obras comenzaron en 1959 y en 1962 había concluido la remodelación del edificio de Cuatro Caminos, al que se proporcionó una fachada única en la calle General Sanjurjo, que unió las fábricas de 1906 y 1920, y se añadió una planta superior. Además, se le dotó de una fachada trasera en Concepción Arenal, se rehabilitó el despacho directo de cerveza a los clientes[56] y se transformó el antiguo ambigú en una *cervecería,* que permitió a los coruñeses saborear el trago frío después de la jornada laboral. ¿Cómo financiaron sus gestores las obras de ampliación y, sobre todo, la adquisición de tecnología similar a las otras plantas españolas? Con financiación propia

[56] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de José María Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 28 de mayo de 1962, fol. 229.

derivada de un fondo de reserva significativo, algo que hay que atribuir al hijo del fundador como un éxito personal.

El cuadro 2 resulta revelador de lo anterior. En él aparecen reflejados anualmente los fondos de reserva estatutarios, la provisión de inversiones, los fondos en previsión de impuestos y los dividendos asignados. Una empresa que obtuvo una media de beneficio líquido entre 1951 y 1961 que se sitúa en los 26,5 millones de pesetas, lo que supone una media anual de 2,2 millones, solo alcanzó a distribuir dividendos por valor medio anual de algo más de 500 mil pesetas. El resto, incluida una parte del fondo para impuestos, se utilizó básicamente para financiar el crecimiento de la empresa.

Cuadro 2. Distribución de beneficios de los ejercicios, 1951-1961 (pesetas corrientes)

Año	*Fondo de reserva*	*Provisión inversiones*	*Fondo impuestos*	*Dividendos*	*Otros*	*Beneficio líquido*
1951	142.794	0	290.672	400.000	30.000	863.467
1952	0	0	1.050.780	800.000	30.000	2.391.326
1953	0	0	900.000	800.000	30.000	2.699.313
1954	800.000	0	819.416	800.000	30.000	2.449.416
1955	800.000	0	84.899	800.000	30.000	3.930.993
1956	798.529	0	48.539	750.000	0	1.597.068
1957	1.137.329	500.000	157.229	400.000	0	2.314.458
1958	1.146.391	500.000	246.391	400.000	0	2.292.783
1959	994.474	500.000	94.471	400.000	0	1.988.948
1960	881.502	450.000	31.572	400.000	0	1.763.144
1961	600.000	550.000	475.369	400.000	0	2.025.369
1962	831.384	500.000	456.685	400.950	0	2.188.520
Tots	8.132.403	3.000.000	4.656.023	6.750.950	150.000	26.504.805

Fuente: FHR, Actas del Consejo de Administración de Hijos de José María Rivera, SL, 1941-1961, Actas de 13 de marzo de 1952, fol. 108; de 21 de marzo de 1953, fol. 116; de 21 de marzo de 1954, fol. 129; de 30 de abril de 1955, fol. 155; de 23 de abril de 1956, fol. 175; de 29 de mayo de 1957, fol. 181; de 30 de mayo de 1958, fol. 190; de 30 de mayo de 1959, fol. 203; de 29 de mayo de 1960, fol. 215; de 28 de mayo de 1961, fol. 220; de 28 de mayo de 192, fol. 231 y de 31 de mayo de 1963, fol. 237.

La modalidad de financiación autónoma que Ramón Rivera se impuso en su fábrica exigió de paulatinas reformas estatutarias que convirtieron la empresa, desde el punto de vista jurídico, en una sociedad renovada y acorde con los tiempos. La primera reforma estatutaria data de 1955, donde aparecían repartidas las funciones de la firma en tres áreas (dirección técnica, comercial y financiera) bajo la autoridad del gerente general. En 1958, Concepción Rivera Illade vendió su participación en la sociedad al resto de los socios, sus hermanos Ramón y Carmen —como estaba obligada por las últimas voluntades de sus padres, incluidas en sus testamentos—, lo que exigió una nueva reforma estatutaria y a una nueva distribución de las partes sociales. En conjunto, hubo de reducirse el valor nominal de las participaciones de 100 mil pesetas a 10 mil para

cuadrar el reparto entre los partícipes, los dos hermanos y los cinco hijos de Ramón Rivera Illade, ya que Carmen y Manuel García no tuvieron sucesión. De este modo el capital quedó dividido en 300 participaciones de 10 mil pesetas cada una, según el cuadro 3, en el que la novedad es el usufructo que siguen conservando los hermanos Ramón y Carmen sobre las participaciones adquiridas para sus herederos, los hijos de Ramón. Pero solo un año después se produjo un aumento significativo del capital social a 4,95 millones de pesetas para proseguir la financiación de la expansión empresarial, evitando con ello el tener que recurrir al crédito bancario. La medida provocó una nueva distribución entre los socios, de modo que los dos hermanos e hijos del fundador cedieron pequeñas participaciones a los herederos de Ramón Rivera Illade, aunque mantuvieron sus derechos de usufructuarios.

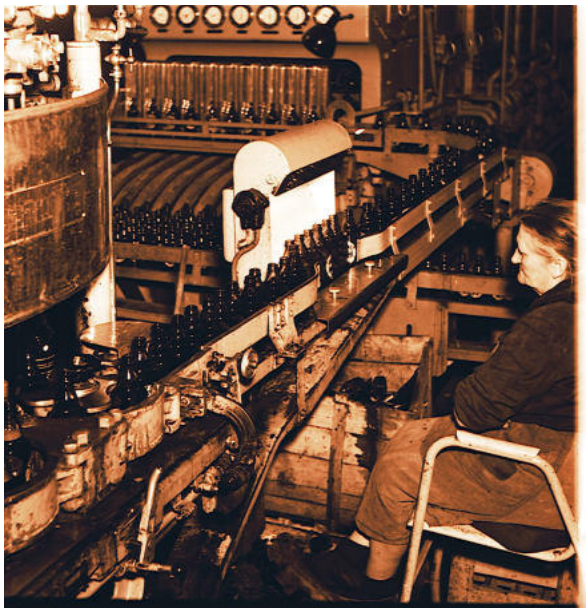
Cuadro 3. Distribución del capital social de La Estrella en 1958 (pesetas corrientes)

Socios	*Part. sociales*	*Pesetas*
Ramón Rivera Illade*	120	1.200.000
Carmen Rivera Illade*	80	800.000
José María Rivera Riguera* y Ramón Rivera Illade**	12	120.000
Ramón Rivera Riguera* y Ramón Rivera Illade**	12	120.000
Josefina Rivera Riguera* y Ramón Rivera Illade	12	120.000
Concepción Rivera Riguera* y Ramón Rivera Illade**	12	120.000
Consuelo Rivera Riguera* y Ramón Rivera Illade**	12	120.000
José María Rivera Riguera* y Carmen Rivera Illade**	8	80.000
Ramón Rivera Riguera* y Carmen Rivera Illade**	8	80.000
Josefina Rivera Riguera* y Carmen Rivera Illade**	8	80.000
Concepción Rivera Riguera* y Carmen Rivera Illade**	8	80.000
Consuelo Rivera Riguera* y Carmen Rivera Illade**	8	80.000
Totales	300	3.000.000

(*) Dominio pleno; (**) Usufructo. Fuente: FHR, Actas del Consejo de Administración de Hijos de J.M. Rivera, SL, 1941-1961, Acta de 28 de agosto de 1958.

Tras las modificaciones estatutarias, la tercera generación estaba a punto de hacerse con la dirección de la empresa. La primera, la de José María Rivera Corral, el fundador, había realizado la tarea más complicada: fundar La Estrella con el capital obtenido tenazmente en la emigración mexicana, adaptarla posteriormente a las primeras innovaciones tecnológicas y situarla al nivel de las firmas más competitivas. La segunda generación, la de Ramón Rivera Illade, había logrado sostener la sociedad durante una coyuntura muy difícil, la de la posguerra y la autarquía, empeño en el que otras empresas cerveceras fracasaron. Pero, también, había logrado recuperar el tiempo

perdido, aumentando la capacidad productiva, las ventas y los beneficios en la década de los cincuenta. Pero la obra de Ramón Rivera Illade no había concluido aquí: había edificado en realidad una nueva factoría con las fábricas de 1906 y de 1920, dotándola de una arquitectura industrial de la que en parte carecía. Y, sobre todo, había superado con éxito el problema de liderazgo de mayor gravedad que se le había presentado a la sociedad desde su fundación. Su estrategia se había manifestado la adecuada para acometer la ampliación de los sesenta y superar con éxito el traspaso de poderes a sus hijos José María y Ramón. Pero habían sido demasiados papeles para un solo actor. Ramón Rivera Illade falleció el 14 de octubre de 1964, a los dos años de la culminación de su obra. Tenía entonces 70 años. La tercera generación, la encabezada por los hermanos José María y Ramón Rivera Riguera tenían ante sí un reto complicado: realizar el tránsito de una pequeña empresa a una firma de mayor escala, empeño en el que habían fracasado muchos otros empresarios en Galicia.



Tecnología de embotellado en los años 60 en la fábrica de Cuatro Caminos

El crecimiento de La Estrella en los 60 y la nueva fábrica de Agrela

En los años 60 la cerveza se convirtió en uno de los productos que experimentó un crecimiento notable en su consumo y se transformó cada vez más en una bebida popular y dejó de ser un consumo exclusivo de las clases medias.

Los nuevos administradores de la empresa, José María Rivera Riguera (director-gerente) y su hermano Ramón (gerente) acometieron con decisión el reto de situar la

producción a los niveles que exigía la demanda. No hacerlo, no solo suponía desaprovechar una oportunidad única sino que estaba en juego la supervivencia de la empresa. Para ello contaban únicamente con un edificio reducido, al que resultaba muy difícil ampliar el espacio industrial, y de una tecnología inadecuada para satisfacer ya las nuevas exigencias de los consumidores. Resolver el segundo de los inconvenientes era relativamente sencillo, porque la tecnología de los sesenta, desaparecidas las trabas que la autarquía había impuesto a las importaciones, podía adquirirse fácilmente en los mercados europeo y trasatlántico. El del espacio industrial, sin embargo, ofrecía dificultades mayores porque la fábrica se encontraba rodeada ya de edificaciones residenciales y resultaba imposible su ampliación. Habían transcurrido más de 50 años desde la creación del viejo edificio de Cuatro Caminos, instalado entonces en un entorno rural.



Ramón Rivera Illade con su esposa Josefina Riguera, la segunda generación
(Villares y Alonso, 2006)

Así, pues, la solución pasaba provisionalmente por aumentar la producción por la vía de tecnologías avanzadas. Por ello, una de las primeras adquisiciones efectuadas por la directiva en 1963 consistió en un nuevo elemento de filtrado, que además de aportar menores tiempos al proceso y destruir los estrangulamientos proporcionaba una mayor calidad y estabilidad al producto final. La medida permitió doblar el número de cocimientos diarios y ampliar la bodega de fermentación con 5 nuevas cubas.[57] Pero, a la altura de 1966, la vieja factoría de Cuatro Caminos había llegado a su límite.

[57] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 28 de mayo de 1964, fols. 243-244.

En 1967 se tomó la decisión de adquirir una parcela en el polígono de Agrela, entonces en el límite de la ciudad. En la decisión pesaron sobre todo las ventajas de localización, al estar mucho más próximo a los mercados de consumo y disponer de mejores medios de comunicación que el resto de las opciones.[58] Los terrenos sumaban una superficie de algo más de 30 mil metros cuadrados y su valor se elevaba a 12,5 millones de pesetas. En 1968 ya disponían los administradores de un proyecto, diseñado por el ingeniero Antonio Nolasco.



Imagen de Cuatro Caminos en los años 60 con La Estrella a la derecha (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

El nuevo asentamiento fue dotado de tecnología puntera. Aparte de las máquinas trasladadas de Cuatro Caminos, se adquirieron nuevas calderas para la sala de cocción y se ampliaron las bodegas.[59] Asimismo, se adquirieron nuevas etiquetadoras, taponadoras y llenadoras. En conjunto, el coste de la nueva fábrica resultó muy elevado y rebasó los 167 millones de pesetas. Los mayores gastos se produjeron en la construcción del edificio (35,8%), en la maquinaria de cerveza (28,4%), en las instalaciones frigoríficas (9,2%) y en el solar (7,4%).[60]

Los cambios experimentados en La Estrella hubiesen resultado menos relevantes de no haberse modificado la estrategia comercial mantenida hasta entonces, muy

[58] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 30 de mayo de 1967, fol. 268.
[59] *Ibidem*, fol. 311.
[60] FHR, Libro de Inventarios y Balances, 1972, fols. 37-53.

conservadora y adecuada a la autarquía, pero no al desarrollismo de los 60. En conjunto, consistió en afianzar el mercado coruñés, en el que resultaba la marca dominante, y sobre todo expansionarse por el resto del mercado gallego, en el que se había retrocedido en los 40, abastecido en el sur por A Barxa y, en general, por marcas españolas. La estrategia seguida fue la de una expansión en base a *depósitos* propios que se construyeron en las principales ciudades de Galicia. Se trataba, en suma, de acercar más el producto a los consumidores, lo que suponía un ahorro de costes considerable y una mayor eficiencia en la comercialización. En 1965 se creó el primer depósito en Ferrol. En 1968 ya estaba disponible el de Lugo.[61] La creciente subida de las ventas en estos mercados impulsó a los gestores de La Estrella a proseguir con la estrategia establecida. Tras el traslado de la fábrica al polígono de Agrela, a comienzos de 1972 comenzó a funcionar el depósito de Pontevedra, y en junio se abrió el depósito de Ponferrada que se consideraba a efectos de cultura gastronómica una prolongación de Galicia. Poco más tarde, en julio, se abría el de Ourense.



La fábrica de Cuatro Caminos en los años 60 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

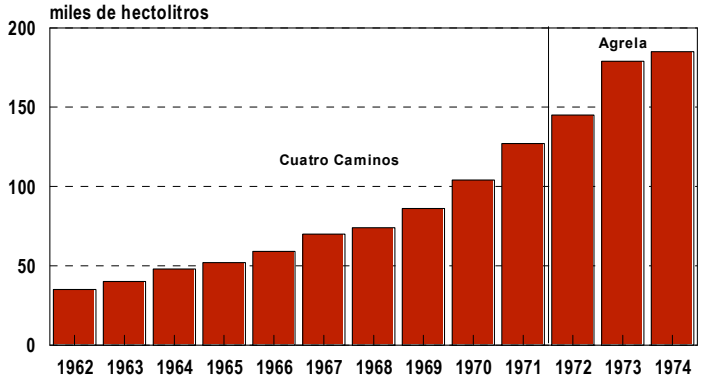
Un segundo elemento que ayuda a explicar el éxito de ventas de La Estrella en Galicia está en la elaboración de nuevos productos que remplazaron o completaron a los ya tradicionales, entre otros la substitución de los clásicos barriles de madera por modernos recipientes de aluminio, mucho más higiénicos y de contenido estandarizado, que se importaron de Alemania. La reforma comercial quedó cerrada con la

[61] *Ibidem*, Acta de 31 de mayo de 1969, fol. 286.

introducción de un nuevo tipo de cerveza, que con otras denominaciones estaba siendo ofertada por la competencia, la calificada de *especial*. En la década de los 60 nuevos vientos de competencia habían hecho circular aire fresco en un mercado excesivamente reglamentado y la publicidad de la cerveza irrumpió con fuerza en la vida cotidiana de los gallegos.

En el gráfico 13 se percibe un incremento considerable de la producción cervecera, que se duplica en 1969, se triplica en 1970, se cuadruplica en 1972 y se quintuplica en 1973 respecto a 1962, una situación sin precedentes anteriores. En la misma imagen puede apreciarse también cómo la nueva fábrica de Agrela permitió continuar el crecimiento de la producción respecto a la de Cuatro Caminos, que había alcanzado su máximo.

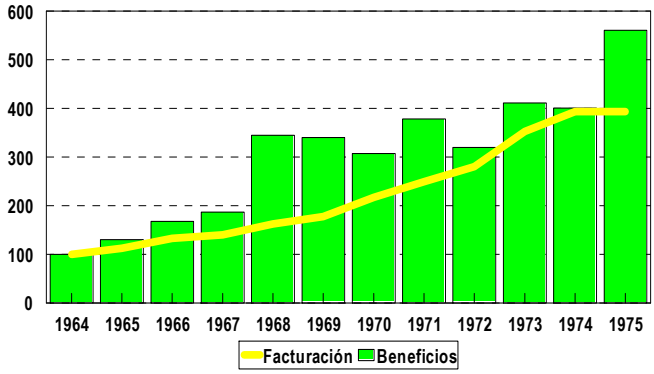
Gráfico 13
Producción de La Estrella de Galicia, 1962-1975



Fuente: FHR, Actas Consejos, 1963-1974, Cerveceros de España y elaboración propia

Este crecimiento puede inducirnos a error a la hora de pensar en el beneficio empresarial. El alza de la producción y la facturación resultaban independientes de la curva de utilidades. Como puede apreciarse en el gráfico 14, que compara los índices de facturación y beneficio, entre 1964 y 1968, en el primer caso se multiplicó por 3,4, en el segundo lo hizo por 1,6, lo que significaba que la empresa resultaba cada vez más rentable. Sin embargo, entre 1968 y 1972 la situación se invirtió: ahora los beneficios se multiplicaron por 0,9, por lo que resultan decrecientes, mientras que la facturación lo hizo por 1,7. La situación solo se resolvió favorablemente al empresario con el traslado a la nueva fábrica en 1972, que disparó los beneficios nuevamente, multiplicándose por 2,7 mientras la facturación lo hacía solo por 1,4. ¿Cuál es la razón de la caída de los márgenes de beneficio durante ese periodo de 1968 a 1972?

Gráfico 14
Índices de facturación y beneficios, 1964-1974



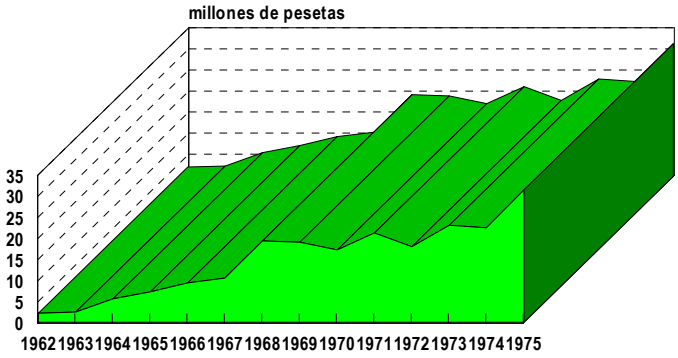
Fuentes: FHR, Actas de la Junta general de socios de "Hijos de Rivera, Limitada", 1962-1980, fols. 260, 266, 281, 285 300,308, 325, 336 y 341 y Balances de Sumas y Saldos, 1974-1995.

Por un lado, se continuó produciendo una alza continua en los precios de los insumos y aprovisionamientos. Aumentó también el coste del empleo por efecto del Decreto de 21 de marzo de 1970, que establecía un salario mínimo y obligaba a aumentar 18 pesetas diarias los jornales y 540 mensuales los sueldos. Se elevaron también las cotizaciones a la Seguridad social a partir de julio de 1970 y el impuesto especial sobre la cerveza (50 céntimos).[62] La solución para la gerencia estaba en equilibrar la caída del beneficio con mayores ventas, es decir, mayor competencia y mayor cifra de producción que habría de traducirse en una facturación superior. Y esto se conseguiría con la nueva fábrica, que disponía de mayor escala productiva, multiplicándose el beneficio por 2,7 mientras la facturación lo hizo por 1,4. En el gráfico 15 pueden verse los beneficios netos de La Estrella entre 1962 y 1974. La fábrica de Cuatro Caminos había necesitado diez años para duplicar el beneficio, mientras que la de Agrela los había triplicado en solo 2.

Sin embargo, en esta operación de mayores alcances de rentabilidad en la fabricación de cerveza no solo había intervenido como factor una mayor producción sino también una productividad más elevada que procedía de la estrategia de distribución iniciada años atrás y que ahora aportaba sus mayores resultados, una introducción de tecnologías más productivas y, finalmente, una mayor cohesión social que la empresa había logrado establecer durante un periodo conflictivo, al mantener la tradición de cohesión heredada de las generaciones anteriores.

[62] *Ibídem*, Acta de 11 de mayo de 1970, fols. 301-302.

Gráfico 15
Beneficios netos de La Estrella, 1962-1975



Fuente: FHR, Actas de la Junta general de socios, 1941-1980, fols. 257, 263, 269, 282, 303, 311, 328, 337, 344-345, 349-350 y 359

No era ningún secreto que los trabajadores de las fábricas de cerveza de España disponían de salarios superiores a la media nacional. Pero en el caso de La Estrella, las diferencias eran aún mayores, lo que resultó fundamental en una coyuntura complicada en la que comenzaba el desafío abierto frente al sindicato vertical a través de los Convenios colectivos. En este sentido, durante el ejercicio de 1964 se produjo en la empresa un aumento general de salarios, que fluctuó entre el 25 y el 30 %.[63] En 1965, la gerencia ordenó una subida lineal a todo el personal de 15 pesetas diarias.[64] En 1966 se establecieron nuevos estímulos para los trabajadores: 30 pts diarias a los que cobraban por semana y 1.000 a los que lo hacían mensualmente.[65] En estos momentos se estaba discutiendo en la sección económica del sindicato vertical una subida muy inferior entre el conjunto de empresarios cerveceros. En 1971 se reajustaron además las retribuciones de administrativos y técnicos con un salario mínimo de 136 pesetas diarias.[66] Y el 12 de agosto se constituyó el primer jurado de empresa, según la jerga del sindicato vertical, estableciéndose también el primer convenio colectivo para 1972,[67] que supuso *de facto* el abandono del viejo paternalismo en la relación empresa-trabajo

Una dilatada transición empresarial, 1975-1998

El 19 de junio de 1973 falleció el gerente Ramón Rivera Riguera en Madrid, ciudad a la que se había desplazado para asistir a la reunión anual de la Sociedad Española de

[63] *Ibidem*, Acta de 30 de mayo de 1965, fol. 256.
[64] *Ibídem*, Acta de 29 de mayo de 1966, fol. 263.
[65] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 30 de mayo de 1967, fol. 296.
[66] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 30 de junio de 1971, fol. 311.
[67] *Ibidem*, Acta de 30 de junio de 1972, fol. 328.

Fomento del Lúpulo, de la que La Estrella era accionista.[68] Dos años después, su hermano José María, director gerente, agonizaba también en un hospital londinense, adonde había acudido para someterse a una grave intervención quirúrgica.[69] La desaparición de los gerentes sobrevino en el momento en que la fábrica se encontraba en plena construcción.[70] Fueron años difíciles porque aún quedaban numerosas dependencias por edificar, por practicar la corrección de defectos de montaje en bodegas y naves y, sobre todo, por modificar situaciones de estrangulamiento ante el extraordinario incremento del consumo.[71]

Un segundo elemento que contribuyó a empeorar la situación de la empresa fue la crisis de 1973, que en general para el sector cervecero no se tradujo tanto en una caída de la demanda, como en un encarecimiento de las materias primas a raíz de la subida de los precios del petróleo. Las materias primas (malta, lúpulo) se multiplicaron por 7,1 y los aprovisionamientos, por 11,5. Si a esto añadimos el aumento de los impuestos especiales sobre la cerveza, los salarios por la introducción de los Convenios colectivos,[72] las prestaciones sociales y las tarifas del agua (que se incrementaron en un 150%), pueden entenderse perfectamente las dificultades por las que atravesó la sociedad.[73]



Camiones de reparto en los años 70 (Villares y Alonso, 2006)

[68] FHR, Actas de la Junta General de Accionistas de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 28 de junio de 1974, fol. 341.
[69] *Ibidem*, Acta de 30 de junio de 1976, fol. 356.
[70] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1962-1980, fols. 303, 312, 328, 337, 344-345, 349-350 y 359.
[71] *Ibidem*, Acta de 28 de junio de 1974, fol. 341.
[72] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 28 de junio de 1974, fol. 342.
[73] *Ibidem*, Acta de 30 de junio de 1973, fol. 337.

La sucesión a la tercera generación, por inesperada, resultaba una operación compleja, dado que podía alterar el equilibrio existente en las cinco familias que conformaban ahora la propiedad social. Por ello, se realizó desde una triple perspectiva: la dirección de la empresa, la estructura de su propiedad y, desde 1980, tras la transformación de la sociedad en anónima, la creación del primer Consejo de administración. En el primer caso, la transición entre la tercera y la cuarta generación empresarial resultó muy prolongada —se alargó entre 1975 y 1998: 23 años de aparente provisionalidad— y fue desempeñada por tres directores gerentes, impuestos por las nuevas circunstancias, pero que lograron sostener y aumentar el ritmo de crecimiento de la empresa, medido esta en cualquiera de las variables al uso. El primero de ellos fue un cuñado de José María y Ramón Rivera Riguera, el militar Santiago Ojea Rabasa, elegido por la Junta general para el cargo en 1975. En realidad Ojea Rabasa no era un extraño. Venía representando en las Juntas de accionistas a su esposa Josefina Rivera Riguera. Como gerente fue designado el abogado Ramón Blanco-Rajoy Martínez-Reboredo, esposo de Concepción Rivera Riguera, a la que también representaba.[74]



La Estrella en los años 60. Se mantiene aún la fábrica de 1906, a la derecha de la imagen
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

Solo dos años después de su nombramiento, dimitió el director gerente, con dificultades para compatibilizar su carrera militar con su condición directiva en los difíciles años de la transición política española. Le sucedió en el cargo Ramón Blanco-Rajoy, que designó a Fernando Hernández López como apoderado y a José Antonio

[74] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 7 de agosto de 1975.

Rodríguez Fernández, un técnico ajeno a la familia que hasta entonces había desempeñado con éxito la dirección contable de la empresa, como administrador general.[75] El *tamdem* funcionó de manera satisfactoria. Blanco-Rajoy se mantuvo como director gerente hasta enero de 1990, fecha en que presentó la renuncia. Un mes después, en febrero de 1990 se llegó a una solución de compromiso, contratándose como director general a José Antonio Rodríguez Fernández. Al tiempo, se tomó una decisión de relieve estratégico, al dar paso a la cuarta generación en la gestión de la empresa, nombrándose al efecto como adjuntos a la dirección a Ramón Blanco-Rajoy Rivera, Fernando Hernández Rivera y José María Rivera Trallero, biznietos todos ellos del fundador.[76] El organigrama se completó con la entrada en 1992 con dos nuevos adjuntos, Santiago Ojea Rivera e Ignacio Rivera Quintana.[77] Se aseguraba de este modo nuevamente el equilibrio entre los cinco grupos familiares. De entre uno de ellos iba a salir el futuro director general, cuando en 1999 la dimisión de José Antonio Rodríguez obligase a tomar esa decisión.

El cambio operado en 1980, que transformó la sociedad de responsabilidad limitada en anónima creó la figura jurídica del Consejo de Administración, lo que exigió un encaje delicado para mantener nuevamente los equilibrios familiares (cuadro 4).

Cuadro 4
Composición del primer Consejo de Administración de Hijos de Rivera SA, en 1981

Presidenta	Josefina Riguera Baamonde
Vocales	Santiago Ojea Rabasa
	Ramón Blanco-Rajoy Martínez-Reboredo
	Fernando Hernández López
	Pilar Trallero Andrade
	Socorro Quintana Drake
	José Antonio Rodríguez Fernández

Fuente: FHR, Actas del Consejo de Administración de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta de 3 de febrero de 1981, fol. 1.

La tercera perspectiva desde la que se realizó la transición, y tal vez la más concluyente, fue la del mantenimiento de los equilibrios familiares en la propiedad de la empresa. En este sentido, el primer paso se realizó en 1977, según el cual la presidenta del Consejo mantuvo la tradición de continuar con el usufructo de la participación

[75] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 20 de julio de 1977.
[76] *Ibídem*, Acta de 12 de febrero de 1990, fols. 42v-43v.
[77] *Ibídem*, Acta de 31 de marzo de 1992, fol. 63.

mayoritaria. En 1980, se declaró la extinción del usufructo respecto a las participaciones que mantenía la presidenta, que fueron transferidas a los poseedores del dominio pleno. Asimismo, se produjo una donación *inter vivos* que permitió que los miembros de la cuarta generación accedieran a pequeños porcentajes de la propiedad.[78]

En 1981, a raíz de la transformación de la razón social en sociedad anónima, se realizó un aumento del capital social a 500.000 millones de pesetas, una transformación de las participaciones en acciones y una nueva distribución entre los propietarios, como puede apreciarse en el cuadro 5. En él puede verse también cómo cada una de las cinco familias mantiene una participación de 1.951 acciones equivalentes a 97.550 millones de pesetas nominales. En ejercicios posteriores se produjo una transmisión hereditaria de una pequeña parte del paquete accionarial familiar, de padres a hijos, sin que se alterase el equilibrio en la propiedad.

Cuadro 5. Composición del capital social de Hijos de Rivera, SA en 1982 (pesetas corrientes)

	Nº acciones	*Ptas. nominales*
Josefina Riguera Baamonde	245	12.250.000
Josefina Rivera Riguera	1.751	87.550.000
María José Ojea Rivera	100	5.000.000
Santiago Ojea Rivera	100	5.000.000
Concepción Rivera Riguera	1.651	82.550.000
Ramón Blanco-Rajoy Rivera	100	5.000.000
María Concepción Blanco-Rajoy Rivera	100	5.000.000
Carmen Blanco-Rajoy Rivera	100	5.000.000
Consuelo Rivera Riguera	1.751	87.550.000
Isabel Hernández Rivera	100	5.000.000
Fernando José Hernández Rivera	100	5.000.000
Pilar Trallero Andrade	953	47.650.000
José María Rivera Trallero (en representación de la comunidad de herederos de José María Rivera Riguera)	998	49.900.000
Socorro Quintana Drake (en representación de la comunidad de herederos de Ramón Rivera Riguera)	1.951	97.550.000
Totales	10.000	500.000.000

Fuente: FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta 5 de abril de 1982, fol. 9.

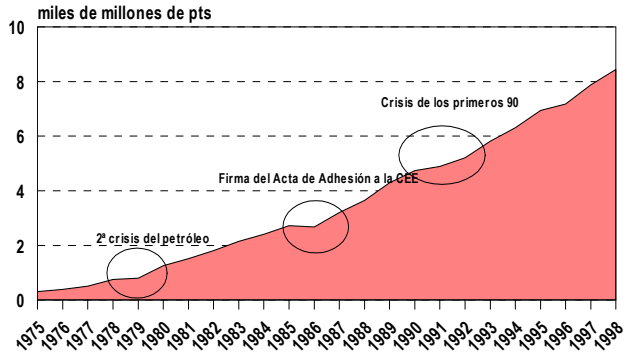
Al poco tiempo de iniciarse la transición familiar estalló en toda su crudeza la segunda crisis del petróleo, con una caída del consumo en el sector que bloqueó en gran parte la continuidad de la política de crecimiento tecnológico. Sin embargo, en 1980 la

[78] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 23 de mayo de 1980.

demanda se había ya recuperado y las ventas experimentaron un crecimiento notable, siempre por delante de la media del sector. De ese modo, pudo reanudarse la estrategia de crecimiento tecnológico, dado que la empresa sostenía la inversión con financiación propia que dependía directamente de un porcentaje significativo de la cuenta de resultados. Mientras que durante el periodo 1975-1979 la facturación media anual ascendía a 549 millones de pesetas, entre 1980 y 1986 alcanzó la media de 2.074, lo que suponía multiplicar por 3,7 la facturación de partida (gráfico 16). La continuidad de la sociedad estaba, pues, asegurada y tan solo experimentó las fluctuaciones comunes a los grandes ciclos de la historia económica de la España de los ochenta y los noventa.

La firma de adhesión de España a la entonces Comunidad Económica Europea supuso también una inflexión en las cifras de ventas que, en litros vendidos, representó una caída del 3,8% y en facturación un retroceso de 1,76, lo que se explica por el elevado retraimiento del consumo ante la subida de los precios a los que se había trasladado el fuerte aumento de la fiscalidad. Ésta, ya había experimentado un crecimiento de importancia durante la transición democrática. Sin embargo, a partir de 1983, derivado del proceso de harmonización europea, los tributos subieron de una forma excepcional entre 1983 y 1989, especialmente en 1986, que aumentaron un 148,6%.

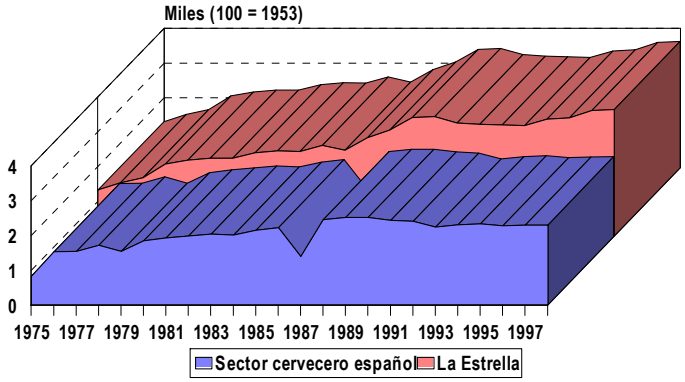
Gráfico 16
Facturación de Hijos de Rivera, 1975-1998



El crecimiento de la segunda mitad de los 80 fue de los mayores alcanzados hasta entonces por la fábrica. Según el gráfico 16, la facturación creció entre un 19,7 % en 1987 y un 10,2 en 1990. Entre 1987 y 1990 el crecimiento medio anual fue de 4.071 millones de pesetas, una cifra que duplicó a la del periodo 1980-1986 (2.074 millones) y multiplicó por 7,4 la comprendida entre 1975-79. Durante los primeros 90 se produjo otra caída del consumo derivada de la caída del turismo, del que dependía en gran

medida el consumo de cerveza.[79] No se trataba de una crisis provocada por un mercado maduro —nuestro consumo *per capita* se situaba en aquellos momentos en los 70 litros anuales, aún lejos de la media europea occidental—, sino de una depresión coyuntural.[80] Aún existían márgenes para un futuro crecimiento.

Gráfico 17
Indices de producción del sector y de Hijos de Rivera, 1975-1998



Fuente: Elaboración propia sobre datos de Cerveceros de España

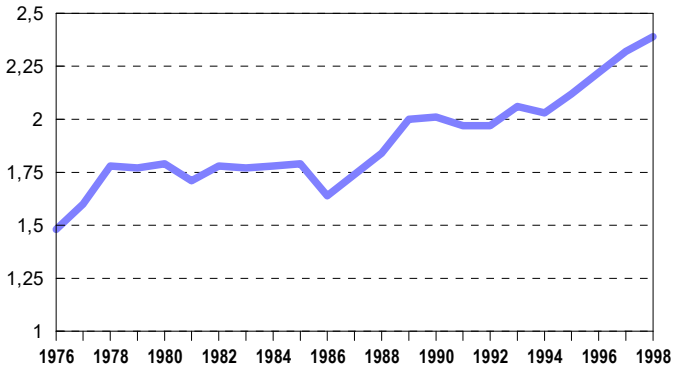
1993 fue el peor año de la década para la economía española y también para la occidental, dominada por acontecimientos de notable inestabilidad e incertidumbre. La producción española de cerveza bajó un 6,9% respecto a 1992. Se trataba del cuarto ejercicio depresivo. Sin embargo, mientras que el sector permaneció sumergido aún en la crisis, La Estrella remontó la situación en 1994 por la vía del crecimiento del consumo, superando la producción de 1989 en 1997, como puede comprobarse en el gráfico 17.[81]

La crisis había producido un cambio importante en la estructura del consumo en el sector, manifestándose por primera vez una tendencia a corregir la estacionalidad de las ventas, antes muy concentrada en los meses de verano. El consumo *per capita*, por otra parte, aún estaba por debajo de la media comunitaria (67 litros anuales frente a los 81,5 europeos) y muy alejada de los estándares de los países más cerveceros, como Dinamarca (120,9 litros/año) y Alemania (131,7). La crisis cervecera había sido general en Europa y había convertido a España en el tercer productor de la Unión Europea, solo detrás de Alemania y Reino Unido. El consumo por persona y año había mejorado (66,4 litros), aún por detrás de la media europea (84,4), pasando a ocupar el noveno puesto de

[79] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta de 30 de junio de 1992, fol. 116.
[80] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta de 30 de junio de 1993, fol. 133v.
[81] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta de 30 de junio de 1995, fol. 168v.

la Unión, superando a Francia, Italia, Grecia, Suecia y Portugal, es decir, se situó a la cabeza de los países de la cultura del vino. En conjunto, si examinamos los años de la crisis de los 90 podemos concluir que La Estrella finalizó antes la depresión que el conjunto del sector y con cifras relativas superiores.

Gráfico 18
Cuotas de La Estrella en el mercado español, 1976-1998



Fuente: Cerveceros de España y Actas de la Junta General de Accionistas de «Hijos de Rivera»

Tecnología, diversificación e I+D constituyen los tres elementos en los que, combinados sin estridencias, descansan las cifras anteriores. La inversión en tecnología explica en gran parte el crecimiento productivo que apenas dejó de estimularse, salvo apenas en los años de caída más notable del consumo. De ese modo, durante los ejercicios de 1976 y 1977 se completaron la compra de un tren completo de lavado y embotellado, que alcanzaba la cifra de las 33 mil botellas/hora, con su correspondiente equipo de encajonado, sistema de pasteurización, máquina etiquetadora, *inspector* de botellas defectuosas y detector de líquidos residuales, todo ello en un proceso encadenado y conformando una sola unidad tecnológica. Junto a ello, una nueva máquina lavadora de barriles, una nueva caldera de vapor que generaba una mayor capacidad de energía calórica en las cocciones y, ya en las bodegas de fermentación, unos circuitos de autolimpieza.[82]

El éxito del periodo comprendido entre 1975 y 1998 se apoyó también en la investigación y desarrollo. La amplitud de la fábrica de Agrela favoreció el diseño de un laboratorio en el que diariamente se analizaban muestras de las materias primas (agua, malta, lúpulo y levadura) que permitían mantener en todo momento el proceso de fabricación en unos niveles de higiene y calidad excepcionales. Sin embargo, esto aún no guardaba relación con lo que denominamos I+D. Una de las primeras medidas

[82] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 30 de junio de 1976, fol. 357.

asumidas en esta dirección tras la transformación de la empresa en sociedad anónima fue la de aislar y seleccionar en laboratorio una buena muestra de sus levaduras, el elemento que definía en gran parte las características organolépticas de la cerveza elaborada, para su mantenimiento sin variaciones con el paso del tiempo. Esta exigencia de mantener las mismas características para el producto les condujo a contactar con uno de los líderes mundiales del mercado de levaduras, Carl Prandlt (Alemania). A partir de entonces y hasta la actualidad, la firma envía periódicamente a la fábrica una cepa de las conservadas y reproducidas en su banco de levaduras.[83] A partir de la segunda mitad de los noventa, cuando los estándares de los consumidores habían mejorado sensiblemente, la calidad de la cerveza no dependía tanto ya de una tecnología de vanguardia, como de los controles y los matices introducidos por los trabajos de I+D. A ellos debe en gran parte La Estrella la diversificación de la producción, iniciada muy tempranamente, pero acentuada en los años 90.



Ramón (segundo por la izquierda) y José María Rivera Riguera (cuarto), la tercera generación empresarial, con varios miembros de la familia (Villares y Alonso, 2006)

El cambio más notable, en este sentido, fue la introducción de la cerveza presentada en lata, un producto de difícil aceptación por el mercado gallego pero que acabó incorporándose a la vida cotidiana. De ese modo, surgió en 1979 el primer producto claramente diferenciado frente a la monotonía de la cerveza embotellada o el barril. Al desconocer aún las reacciones del mercado ante un producto novedoso, previendo tal

[83] FHR, Actas del Consejo de Administración de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta de 10 de diciembre de 1981, fol. 6.

vez un consumo escaso y ante el fuerte desembolso que exigía la inversión, la empresa había adquirido para ello unas instalaciones muy modestas que se componían de una llenadora y cerradora de ocho válvulas que tan solo alcanzaba a producir 60 envases por minuto.[84] El éxito de la cerveza en envase metálico pudo comprobarse en los siguientes ejercicios.

En 1980 se adquirieron a la casa Enzinger algunos barriles con el interior de acero inoxidable, frente a los anteriores de aluminio, que presentaban la novedad de un *espadín* incorporado, que permitía la esterilización conjunta, lo que contribuyó a mejorar no solo la calidad con la que la cerveza a presión llegaba a los consumidores sino también la higiene en su manipulación por parte de los usuarios de hostelería, al simplificarles el cambio de barril. Ese mismo año comenzó también la distribución de un nuevo producto, la botella no retornable en *packs* de cartón de seis botellas.[85]



La fábrica de Agrela (Villares y Alonso, 2006)

Los resultados más espectaculares en las actuaciones de I+D se produjeron con la introducción en el mercado gallego de las primeras cervezas *extra*, en 1982. Hasta ahora las únicas variedades fabricadas eran la estándar tipo *pilsen*, la *especial* y la de barril. Esta cerveza *extra*, con una presentación más cuidada y unos niveles superiores de

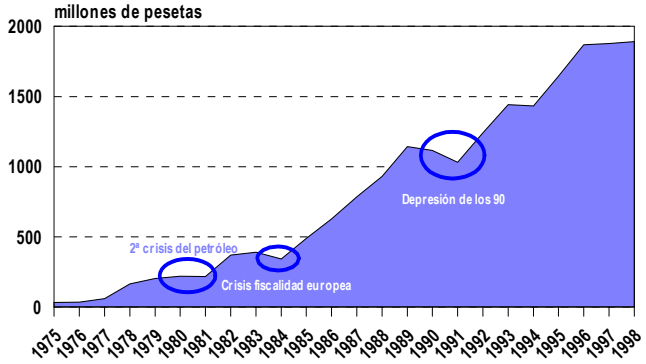
[84] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, Limitada, 1941-1980, Acta de 28 de junio de 1979, fol. 389.
[85] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta de 23 de junio de 1980, fol. 2v.

calidad, obligaría a introducir silos de fermentación y guarda de tipo troncocónico.[86] Otro logro del laboratorio de La Estrella fue el desarrollo de una cerveza sin alcohol, del tipo de las que entonces se estaban introduciendo en el mercado, pero distinta a las demás. Aunque ya se venía fabricando en pequeñas cantidades desde finales de los 80, no fue hasta comienzos de los 90 cuando se desarrolló la producción de cerveza a presión sin alcohol, que se presentó en barriles de 30 litros.[87] Resultó, sin embargo, un mal momento para su lanzamiento, en plena tendencia depresiva. Por ello, hemos de esperar a 1993 cuando se promovió la cerveza *1906*, en conmemoración del año en el que se había inaugurado la primera fábrica de Rivera, una cerveza que se puede calificar casi *de autor*. En 1995 asistimos al nacimiento de la primera botella sin alcohol, fruto también de la investigación del laboratorio, bautizada con el logo *River*. Para entonces el mercado volvía a mostrar el dinamismo perdido y no fue una exageración la declaración de la gerencia al confirmar su «magnífica aceptación».[88]

A finales de los noventa, el mercado cervecero español comenzaba a reflejar ya una cierta madurez y estabilización en el consumo, por lo que los fabricantes reaccionaron ofertando a los consumidores, por un lado, nuevas marcas y tipos diferenciadas de las habituales y, por otro, alternativas a la bebida tradicional. En el caso de La Estrella, entre 1996 y 1997 se realizó un profundo estudio de los cambios experimentados por el comportamiento de sus consumidores, fruto de lo cual fue el nuevo formato asignado a la *1906.* En 1997 se realizó el lanzamiento de *HR* —siglas referenciales de Hijos de Rivera—, una de las primeras cervezas modernas en España sin pasteurizar, producida por filtración estéril en frío, para atrapar a los consumidores más jóvenes en manos de las multinacionales, que se presentó de forma novedosa con una etiqueta serigrafiada en colores directamente sobre el vidrio.[89] Con ella, se producían ya cinco tipos de cerveza: la *1906* renovada, La Estrella normal y la especial, la *River* sin alcohol y la de barril. La investigación había dado ya algunos frutos.

[86] FHR, Actas del Consejo de Administración de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta de 10 de diciembre de 1992, fol. 12.
[87] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta de 30 de junio de 1992, fol. 116v.
[88] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta de 28 de junio de 1996, fol. 186v.
[89] FHR, Actas de la Junta general de socios de Hijos de Rivera, SA, 1980-2005, Acta de 26 de junio de 1997, fol. 5v.

Gráfico 19
Beneficios de Hijos de Rivera, 1975-1998



En esta larga transición que discurre entre 1975 y 1998, y especialmente desde su constitución en sociedad anónima en 1980, La Estrella no presentó ya más problemas en su cuenta de resultados (véase el gráfico 19), al contrario de lo que sucedía con otras firmas de igual o superior tamaño, salvo las originadas por las tres depresiones que jalonan el periodo, circunstancias todas ellas ajenas a la gestión de la firma.

La Estrella en la globalización del sector cervecero

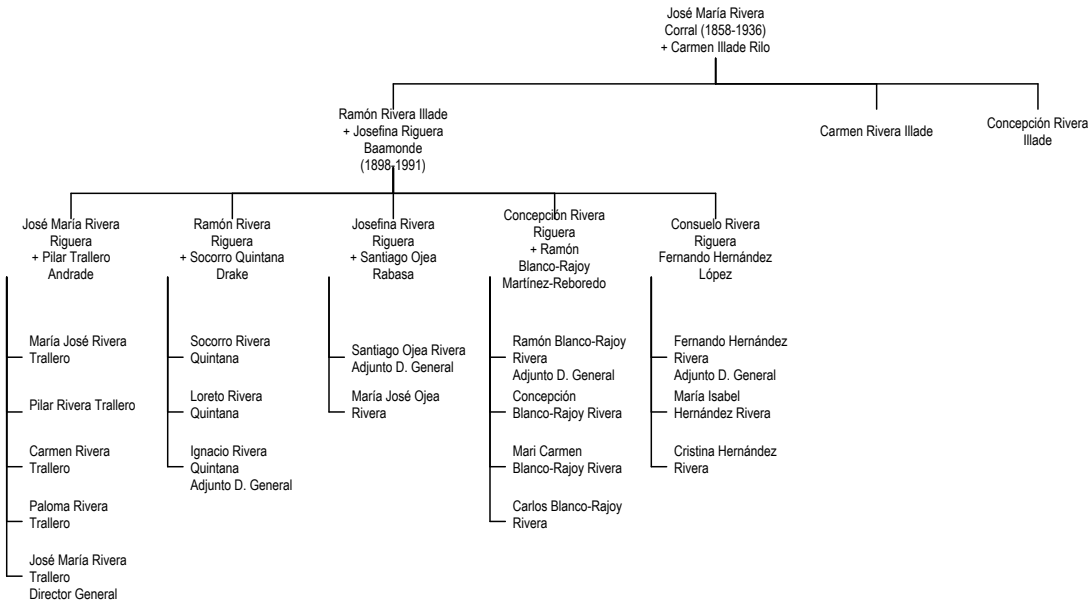
Entre la etapa de transición, tras el fallecimiento de los nietos del patriarca, y la que se inaugura en 1999, con la dimisión del gerente José Antonio Rodríguez, apenas se produjeron rupturas con la administración tradicional. La persona elegida por el Consejo como director gerente para la nueva época fue José María Rivera Trallero, hijo del que había sido director general a comienzos de los años setenta. A José María Rivera Trallero le asisten como adjuntos a la gerencia Ignacio Rivera Quintana, Santiago Ojea Rivera, Ramón Blanco-Rajoy Rivera y Fernando Hernández Rivera, un organigrama conservado hasta hoy (véase el esquema adjunto).

En el plano del Consejo de administración se mantiene una estructura similar, con pequeños cambios que apenas alteran el equilibrio familiar que se prolonga desde antiguo. El último Consejo estaba formado por la presidenta Josefina Rivera Riguera, el vicepresidente Ramón Blanco-Rajoy Martínez-Reboredo, el secretario Fernando Hernández López, el vicesecretario Carlos Blanco-Rajoy Rivera y los vocales Pilar Trallero Andrade, Socorro Quintana Drake, Fernando-José Hernández Rivera, Ignacio Rivera Quintana y José María Rivera Trallero.[90] Por lo que respecta a la propiedad del

[90] FHR, Actas del Consejo de Administración de Hijos de Rivera, SA, Acta de 7 de julio de 1999, fol. 119v.

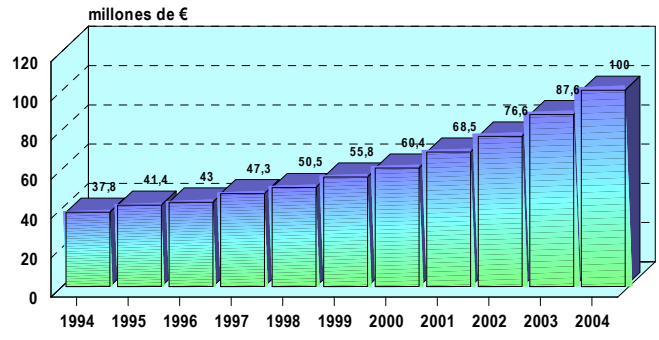
capital social, tampoco se han producido grandes cambios.[91] En general, podemos concluir que tanto en la dirección técnica de la empresa como en el Consejo de Administración y el accionariado se impone una gran continuidad y una representación proporcional casi total, factores que dotan a la firma de una gran estabilidad y cohesión, sin las cuales muchas empresas habían fracasado.

Las cuatro generaciones Rivera



La cuarta generación empresarial se caracteriza también por una continuidad en la estrategia de crecimiento de la empresa, medido tanto en términos de facturación como de beneficios. Es más, debido a la bonanza económica, apenas se han producido altibajos en la coyuntura anual: a lo sumo pequeñas fluctuaciones pero siempre en un conjunto en continuo crecimiento.

Gráfico 20
Facturación de «Hijos de Rivera, SA», 1994-2004



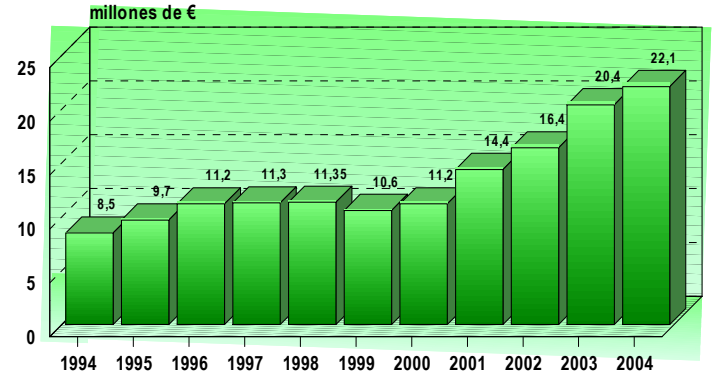
Fuente: SABI (1975) y Cuenta de pérdidas y ganancias de «Hijos de Rivera, SA»

[91] FHR, Actas de la Junta de Accionistas de Hijos de Rivera, SA, Acta de 28 de junio de 2001, fols. 48v-49.

En el gráfico 20, que arranca de 1994, puede apreciarse cómo no se presentaron apenas fluctuaciones y las ventas llegaron casi a duplicarse entre 1999 y 2004. En términos de producto, se situaron entre los 660 mil hectolitros de 1999 y los 851 mil de 2004, es decir, se ha manifestado un incremento de casi un 30 %, muy por encima del experimentado por el sector, que solo creció en esos años en un 23. Entre los factores que contribuyeron a favorecer el alza tenemos en primer lugar una climatología en general muy favorable, con unos inviernos poco rigurosos en los últimos años y unos veranos muy calurosos y secos. En segundo lugar, el aumento en el número de turistas, que en Galicia resultan básicamente descendientes de gallegos que viven en otros lugares de España. El ejercicio menos favorable fue el de 2002, en donde a una climatología negativa y a un descenso en el número de visitantes se sumó el efecto euro y la subida de los impuestos especiales sobre la cerveza que se repercutieron sobre los consumidores, descendiendo ligeramente la demanda, aunque no la facturación. Aumentó también la cuota de La Estrella en el mercado español de una manera significativa. Si en 1992 la cuota del mercado nacional suponía el 1,97%, en 2004 se había ampliado al 2,7, es decir, había experimentado una subida de un 37%, lo que equivalía a un crecimiento anual del 3% (véase el gráfico 18 anterior).[92]

Por lo que afecta a los beneficios, la tendencia resulta similar, aunque algo más espectacular que en el periodo anterior. De este modo, se produjeron subidas de relevancia en 2001 (crecieron en tres puntos) y en 2003 (cinco puntos), como puede apreciarse en el gráfico 21, pasando el conjunto de 10,6 millones de euros a 22,1, más del doble en solo seis años.

Gráfico 21
Beneficios antes de impuestos de «Hijos de Rivera, SA», 1994-2004



Fuente: Cuenta de pérdidas y ganancias de «Hijos de Rivera, SA», 1994-2004

[92] Informes de gestión de Hijos de Rivera, SA, 2000-2004.

¿A que se debe este crecimiento singular de las ventas y, sobre todo, de los beneficios? No se trata tan solo de un incremento de la producción para el mercado del noroeste peninsular, en el cual La Estrella constituye el líder indiscutible, como veremos, sino también porque existen otros mercados que estimulan su producción, como el español y —esto es una novedad— los de Portugal y América, en particular los de Puerto Rico y, sobre todo, México[93].

Pero el crecimiento de las ventas se debió también a una mayor diversificación de la oferta, de modo que si algo hay significativo y menos continuista en esta última fase de la empresa es la adquisición o creación de nuevas sociedades. En 1994 se había producido un precedente con Aguas de Cabreiroá, pero en 2001 adquirió un 50% de las participaciones de Sidrería Galega SL, dedicada a la producción y distribución de sidras y vinagres.[94] Asimismo, en 2003 creó la sociedad Giste Cervecera para gestionar el negocio de las tres cervecerías de su propiedad existentes en Galicia.[95] En 2004 Hijos de Rivera participó en la creación de Bodegas Torremaior, en la que subscribió el 100% del capital, lo que le sirvió para hacerse con la participación indirecta del 16,67 % de Adega Ponte de Boga SL. De este modo la empresa producía y vendía cerveza, como era lo tradicional, pero también aguas de diseño, zumos, sidra y vinos.[96] Se trataba, pues, de una diversificación de la oferta dada la tendencia a la madurez del mercado cervecero en España y los cambios operados entre los consumidores.

La Estrella entre las cerveceras españolas

Existen una serie de indicadores o *ratios* —calculables a partir de los parámetros que se encuentran en los estados financieros— que nos permiten comparar las empresas entre sí.[97] Un primer grupo de indicadores mide la *liquidez* de la empresa, es decir, su *solvencia* a corto plazo para atender sus compromisos de pago. Para que la empresa no experimente problemas de liquidez, el valor del *ratio* debe ser superior a la unidad, aunque debido a la posible morosidad de los clientes y a las dificultades para vender todas las existencias en poco tiempo, es aconsejable que la cifra sea superior a 1. Cifras inferiores indican que la empresa esconde altas posibilidades de entrar en suspensión de

[93] Informe de gestión de Hijos de Rivera, SA, 2002.
[94] Informe de gestión de Hijos de Rivera, SA, 2001.
[95] Actas del Consejo de Administración de Hijos de Rivera, SA, Acta de 30 de marzo de 2002, fol. 139.
[96] Informe de gestión de Hijos de Rivera, SA, 2004.
[97] Para una descripción más completa de los ratio, véase el trabajo de O. Amat, Ll. Leiva y J. Graells, (2000), pp. 19-24.

pagos. En el caso del sector cervecero que nos ocupa, la empresa de mayor liquidez es La Zaragozana (4,55), seguida de Damm (2,30) y de Hijos de Rivera (1,78), mientras que las peor situadas con mucho son Heineken (0,96) y Cia Cervecera de Canarias (0,65), que se sitúan muy por debajo de la media sectorial (1,17), y que singularmente resultan las gestionadas en mayor medida por multinacionales (cuadro 6).



Instalación de un tanque de fermentación en la fábrica de Agrela

Un segundo grupo de *ratios* mide la estructura de financiación, derivada de las importantes necesidades de líquido para la adquisición de activos fijo y circulante que precisa la empresa para el desarrollo de sus actividades. Una estructura óptima de financiación es la que genera un mínimo coste del pasivo, con el riesgo menor, y al tiempo consigue un valor máximo de la empresa en el mercado. En este caso, el *ratio* de *endeudamiento*, que mide el nivel de deudas sobre el pasivo, es uno de los más utilizados. De ese modo, cuanto más reducido sea su valor, mayor independencia financiera mantiene la empresa, aunque es recomendable una fluctuación entre el 0,50 y

el 0,60. En nuestro caso, las empresas cerveceras menos endeudadas resultan La Zaragozana (0,18), Mahou (0,32) e Hijos de Rivera (0,41), y las de mayor deuda, Heineken (0,82), Damm (0,51) y Cia Cervecera de Canarias (0,42). Sin embargo, al estudiar el endeudamiento de las empresas resulta también de interés considerar la *capacidad de devolución* de los préstamos, algo que completa el *ratio* anterior. Esto se calcula técnicamente dividiendo el flujo de caja entre las deudas. Cuanto mayor sea el *ratio*, en este caso, mayor capacidad posee una empresa para saldar la deuda y por tanto mayor solvencia financiera. Aquí las cifras de nuestras empresas son muy relevantes. Disponen de mayor capacidad de devolución Heineken (0,87), Damm (0,52), pese a ser las más endeudadas, e Hijos de Rivera (0,40), y de menor, Cia Cervecera de Canarias (0,38), Mahou (0,27) y La Zaragozana (0,13), pero estas dos últimas disponen de poco endeudamiento.

Existe un tercer grupo de *ratios* que se denomina *de gestión de activos,* que evalúa la capacidad de una empresa para realizar facturación con sus activos, es decir, mide la eficiencia y la productividad de la empresa. Estos *ratios* deben ser lo más elevados posible para que los activos dispongan de una productividad máxima y generen unas ventas máximas. Entre ellos, el más común es el de *rotación de activos*, el cociente de dividir la facturación entre el activo. En este sentido, las empresas mejor situadas en el sector cervecero español resultan La Zaragozana (1,25), Mahou y Cia Cervecera de Canarias (1,01) y las peor, Hijos de Rivera (0,95), SA Damm (0,85) y Heineken (0,80).

Cuadro 6
Algunos indicadores económicos de las seis mayores cerveceras españolas en 2003

	Heineken	Mahou*	SA Damm	CCC	Hijos Rivera	Zaragoza na**	Media sector
Liquidez	0,96	1,69	2,30	0.65	1,78	4,55	1,17
Endeudamiento	0,82	0,32	0,51	0,42	0,41	0,18	0,62
Capacidad devolución	0,87	0,27	0,52	0,38	0,40	0,13	0,73
Rotación de activos	0,80	1,01	0,85	1,01	0,95	1,25	1,18
Rentabilidad económica (%)	2,54	15,61	6,62	10,75	14,56	10,01	4,29
Rentabilidad financiera (%)	14,22	25,07	13,61	18,76	20,09	12,32	21,32
Crecimiento cifra de ventas (%)	13,20	5,70	19,14	-0,76	14,79	11,99	11,69
Crecimiento del activo (%)	-2,86	-11,68	7,67	-2,62	8,79	13,11	2,30
Margen de beneficio (%)	4,67	16,74	10,55	10,20	23,36	11,69	13,44
Crecimiento Valor Añadido (%)	14,38	7,10	12,22	0,03	25,82	16,18	12,09
Beneficio por empleado (000)	14	56	32	19	78	22	42,88

(*) Ratios de 2002; (**) Ratios de 1997. Fuente: Elaboración propia sobre Estados Financieros en SABI (2005)

Un cuarto grupo de *ratios* mide la *rentabilidad* de las empresas. En general, pueden relacionar lo que se genera a partir de la cuenta de resultados con la inversión que se precisa para realizar la actividad empresarial o con los recursos aportados por los accionistas. En el primer caso, mediremos la *rentabilidad económica* —cuanto más alta, mayor será la productividad por activo—, que se calcula a partir del cociente entre el BAII y el activo, y en el segundo la *rentabilidad financiera* —cuanto más alta, mayor la productividad del capital social—, calculada mediante la razón entre el beneficio neto y el capital social. En el sector cervecero, las empresas económicamente más rentables resultan Mahou (15,61) e Hijos de Rivera (14,51); en un lugar intermedio se sitúan Cia Cervecera de Canarias (10,75) y La Zaragozana (10,01) y ya a mucha distancia Damm (6,62) y Heineken (2,54). Financieramente, la única que supera la media sectorial es Mahou (25,07), pero le siguen de cerca Hijos de Rivera (20,09) y Cia Cervecera de Canarias (18,76) y, ya a más distancia, Heineken (14,22), Damm (13,61) y La Zaragozana (12,32).

Cuadro 7
Ranking de empresas cerveceras en función de determinados ratios

	Heineken	Mahou	SA Damm	CCC	Hijos Rivera	Zaragozana
Liquidez	5	4	2	6	3	1
Endeudamiento	6	2	5	4	3	1
Capacidad devolución	1	5	2	4	3	6
Rotación de activos	6	2	5	3	4	1
Rentabilidad económica (%)	6	1	5	3	2	4
Rentabilidad financiera (%)	4	1	5	3	2	6
Crecimiento cifra de ventas (%)	3	5	1	6	2	4
Crecimiento del activo (%)	5	6	3	4	2	1
Margen de beneficio (%)	6	2	4	5	1	3
Crecimiento Valor Añadido (%)	3	5	4	6	1	2
Beneficio por empleado (000)	6	2	3	5	1	4

Fuente: Elaboración propia sobre Estados Financieros en SABI (2005)

Un quinto grupo de *ratios* mide el crecimiento medio de una empresa. Entre ellos, tenemos el porcentaje de *evolución de la facturación*, *del activo, del beneficio* y del *valor añadido*, entre otros. En el primero, se sitúan en un plano destacado y por encima de la media sectorial Damm (19,14), Hijos de Rivera (14,79), Heineken (13,20) y La Zaragozana (11,99), mientras que se encuentran mal situados Mahou (5,70) y sobre todo

Cia Cervecera de Canarias (-0,76). En la evolución de los activos, destacan La Zaragozana (13,11), Hijos de Rivera (8,79) y Damm (7,67) y reducen Cia Cervecera de Canarias (-2,62), Heineken (-2,86) y Mahou (-11,68). La evolución del beneficio está encabezada por Hijos de Rivera (23,36) y Mahou (16,74), les siguen La Zaragozana (11,69), Damm (10,55) y Cia Cervecera de Canarias (10,20) y, en último lugar y a mucha distancia, Heineken (4,67). En crecimiento de valor añadido se sitúa en lugar preferente y a mucha distancia de la media Hijos de Rivera (25,82), le siguen en importancia La Zaragozana (16,18), Heineken (14,38) y Damm (12,22), y se mantienen por debajo de la media del sector Mahou (7,10) y ya a mucha distancia Cia Cervecera de Canarias (0,03).



El Rey, invitado a la celebración del centenario de La Estrella, sigue las explicaciones de José María Rivera Trallero, uno de los componentes de la cuarta generación empresarial y director general (Villares y Alonso, 2006)

Podemos añadir algunos otros *ratio*, como la productividad o el beneficio por empleado. En este último caso, el *ranking* la encabeza nuevamente Hijos de Rivera (78) seguido de Mahou (56) y, ya por debajo de la media sectorial, Damm (32), La Zaragozana (22), Cia Cervecera de Canarias (19) y Heineken (14).

En conjunto y combinando los *ratios* empleados en el análisis, podría establecerse un *ranking* (cuadro 7) en el que en primer lugar figurarían Hijos de Rivera, que dispondrían de los mejores promedios, le seguirían de cerca La Zaragozana, Mahou y Damm y, ya a mayor distancia Cia Cervecera de Canarias y Heineken.

Hoy, tras la celebración del centenario de su fundación, La Estrella se ha situado en el mejor momento de su historia. Constituye una empresa cervecera saneada, solvente y rentable y, lo que es más importante, que para ello demuestra que no es necesario conformar una empresa de gran tamaño ni acudir al capital exterior para ser grande. Y La Estrella lo es.

Castromil SA, 1918-2006

Los orígenes, 1917-1929

Galicia es un territorio con núcleos de población muy dispersos. Este tópico se convierte en una realidad obstinada cuando pensamos en términos de movimiento, de desplazamiento de sus gentes. Desde la creación de sus grandes líneas que la unían con la meseta —Coruña-Madrid en 1883 y Vigo-Madrid en 1885—, el ferrocarril nunca había logrado satisfacer la demanda de circulación de población y mercancías, porque únicamente aproximaba a las localidades previamente concentradas, es decir las ciudades y —muy pocas— villas, donde en algunas de ellas se habían creado ya empresas de transporte de viajeros.[1] Al terminar de construirse, a fines del siglo XIX, subsistían aún numerosos núcleos y parroquias e incluso capitales de provincia condenadas a la prolongación del aislamiento, especialmente en la comunicación entre el norte y el sur de la comunidad. Era, además, un momento sumamente delicado, porque coincidía con el proceso de crecimiento de la economía del país, el desarrollo de las primeras industrias modernas, los primeros servicios públicos, el impresionante desarrollo agropecuario, con significativos movimientos de población y de mercancías en torno a ferias y mercados, y la creación de los primeros bancos y empresas. De ahí que para satisfacer esta demanda, Galicia comenzase también a llenarse de pequeños negocios de transporte de personas y mercancías por carretera que unían poblaciones vecinas entre sí. Eran las llamadas coloquialmente *carrilanas*, que trasladaban a los viajeros en incómodos ca-

[1] Para los tranvías coruñeses, véase el trabajo de Alberte Martínez, coord. (2006). Para los de Ferrol, Xan Fraga Rodríguez (2002.

rruajes. Uno de estos negocios fue el de Evaristo Castromil, pero era distinto a todos los demás.



Espectacular salida del carruaje de la Ferrocarrilana de A Coruña a Santiago c. 1915. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti

Evaristo Castromil Otero había nacido en 1889.[2] En 1917, con 28 años, y con experiencia como empleado en entidades bancarias (Caja de Ahorros de Santiago, Banca Olimpio Pérez) y corredor de comercio, entró en el negocio del transporte de una manera casual, como representante para Galicia de una firma de automóviles norteamericana, que vendía y alquilaba coches. La evolución de este primer negocio propio le iría señalando que las mejores oportunidades residían en la explotación del servicio de transporte de viajeros y mercancías, por las especiales dificultades de desplazamiento para una gran mayoría de población que no disponía de medios.[3] Con estos precedentes, Evaristo estableció la sociedad Castromil SL, aunque nunca llegó a escriturarla, algo que por otra parte no debe sorprendernos, ya que era muy propio en las empresas de la época vincu-

[2] Esta es la referencia de los documentos notariales y del registro mercantil. En 1929, el documento que registra la transformación de su empresa en sociedad anónima, como veremos, señala que tenía 40 años, lo que nos remite a 1889. Otros protocolos confirman también esta fecha. Sin embargo, en una publicación reciente se ha retrasado su fecha de nacimiento a 1876. Véase Daniel Seijas Llerena (2006), pág. 345. Con todo, las inexactitudes en las fechas de los nacidos en el siglo XIX e incluso en los primeros años del XX resultan muy frecuentes y ni ellos mismos la conocían con precisión ni las instituciones que las registraban eran totalmente fiables.

[3] Daniel Seijas Llerena (2006), op.cit., pág. 345-346.

ladas a una persona o a una familia.[4] La única constancia que tenemos de que esto fue así procede del protocolo que en 1929 firmaría ante notario, en el que aseguraba entonces ser «el único propietario de la empresa de automóviles que lleva su nombre». La sociedad se asentaba en la rúa del Villar, número 70, lugar también de residencia del matrimonio que formaban entonces Evaristo Castromil Otero y Gloria Covelo Villaverde.[5]

Cuadro I
El transporte regular de viajeros por carretera en la provincia entre 1917 y 1929

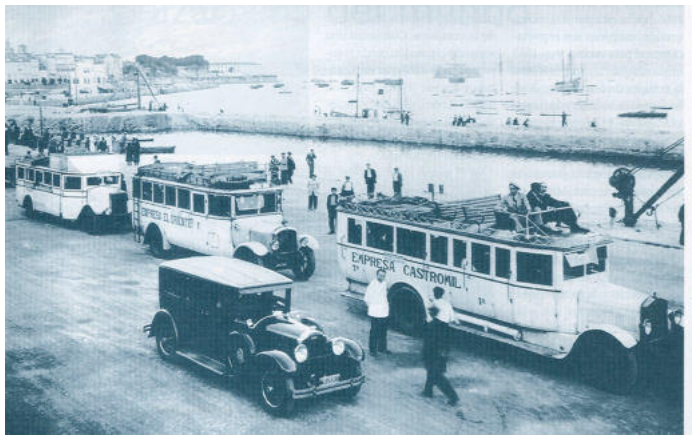
Línea	*Empresa*	*Administración*	*Salidas*	*Precios**
A Coruña-Santiago	La Regional	Cantón Grande 13	8:00, 12:00, 16:00	12,5; 10
	El Noroeste	Compostela 3	8:00; 17:00	12,5; 10
	El Compostelano	Castelar 26	8:30	
	Castromil	Castelar 3	9:00; 12:30	
A Coruña-Corcubión	Automóviles Coruñeses		8:00	20; 14
	Guillén	Castelar 3	7:30	
A Coruña-Carballo	El Tren	S. Andrés 139	16:00; 17:00	
	Autobuses La Coruñesa		19:30	7; 5
	La Goladesa	S. Andrés 147	16:00; 17:00	
A Coruña-Sada	Automóviles Coruñeses		8:00, 17:00; 19:30	2; 1,5
	La Esperanza	Cantón Grande 13	16:00; 17:00	
	El Mixto	Castelar 3	16:00	
A Coruña-Corme	Guillén	Castelar 3	15:30	
	Cousillas	S. Andrés 127	15:30	
A Coruña-Muxía	Lastres	S. Andrés 171	7:30	
A Coruña-Melide	Rivas	Castelar 3	16:30 (impares)	
A Coruña-Carral	Seijas	S. Andrés 147	17:00 (impares)	
	Otero	S. Andrés 147	17:00 (impares)	
Ferrol-Ortigueira			18:00	8
Ferrol-Cedeira			18:30	
Santiago-Noia	El Ferrolano	Senra 4	8:00	
	La Emprendedora	Senra 5	17:00	
Santiago-Curtis	Automóviles Santiagueses	Virgen de la Cerca 6	6:00, 7:30	
Santiago-Ourense	La Unión		17:00	
Santiago-Vimianzo	El Noroeste		10:00	
Santiago-A Estrada	La Unión		10:00	
Santiago-Cuntis	El Águila		10:00	
Santiago-Arzúa			8:00, 19:00	

(*) Berlina e interior, en pesetas. Fuentes: *Galicia. Guía para el turista 1917*, A Coruña, 1917; *La Coruña, guía almanaque 1923*, A Coruña, 1923; *Guía de La Coruña 1929*, A Coruña, 1929, Imprenta Moret.

[4] Otro brillante emprendedor, José María Rivera Corral, fundador de la firma que corría con el nombre comercial de La Estrella de Galicia y contemporáneo de Castromil, tampoco había registrado su sociedad unipersonal en escritura pública, sencillamente porque el Código de Comercio de 1887 no le obligaba. Véase Villares y Alonso Álvarez (2006) y también el capítulo dedicado a la firma en este libro.

[5] RM de A Coruña, libro 30 de Sociedades, inscripción 1ª, fol 89. Castromil había casado en primeras nupcias con Juana Casal Arnaud, fallecida prematuramente en 1905. Véase Daniel Seijas Llerena (2006), pág. 346.

En 1918 estableció la primera línea de transporte entre Santiago y Pontevedra, que no disponía entonces de servicio. La empresa contaba con seis autobuses *Saurer* adquiridos en Alemania. Los vehículos tardaban dos horas en alcanzar la ciudad del Lérez, recorrido que hacían a una media de 30 km/h. Los billetes no eran baratos: viajar en la parte delantera (*berlina*) costaba 10 pesetas; 7,60 en el resto de asientos interiores y 5,60 en los asientos descubiertos del techo (*coupé*).[6] Y en 1919, inauguró una nueva línea que con el tiempo llegaría a convertirse en la más rentable y emblemática, Santiago-A Coruña, para la que existía mucha competencia, como la de El Noroeste, La Regional, El Brigantino o El Compostelano[7](véanse el cuadro I).



La parada de los castromiles en Pontevedra c. 1930

Castromil SA (1929-1935)

El 7 de junio de 1929 se formalizó la escritura de creación de una nueva sociedad, que Castromil justificó señalando «la importancia y complejidad de dicho negocio, así como la cuantía de los intereses que representaba».[8] ¿A qué se refería Evaristo Castromil? Veamos.

En 1924, el general Primo de Rivera, entonces responsable del gobierno español tras proclamar un golpe de Estado, había creado la Unión Nacional del Transporte, el primer intento de regulación del sector en un conjunto de una economía cada vez más intervenida. A Castromil se le concedieron tres líneas, frente a sus competidores: la de A Co-

[6] Eugenia Escudero (2000), pp. 138-141.
[7] Daniel Seijas Llerena (2006), *op.cit*.. pág. 350.
[8] RM de A Coruña, libro 30 de sociedades, hoja 805, inscripción 1ª, Fol. 89-96v.

ruña a Santiago, que cubría en 2,5 horas; la de Santiago a Vigo, de 3,5 horas y, finalmente, la de Santiago a Ourense, que lo hacía en 5 horas.[9] Eso incrementaba el volumen del negocio, que ya una pequeña sociedad familiar difícilmente podía administrar. Pero a esto se ha de añadir la adquisición de algunos activos de las firmas que habían quedado desplazadas por la exclusiva de Castromil.[10] De ese modo, nació pocos años después, en 1929, la sociedad anónima del mismo nombre. Pero en realidad, muy pocas cosas cambiaron, salvo el volumen y la complejidad del negocio.[11]



Cartel publicitario de Camilo Díaz Baliño, 1924. En María Luisa Sobrino (1993)

Técnicamente, Castromil cedió a la nueva sociedad sus activos, entre los que se encontraban el edificio de la calle del Hórreo, inaugurado en 1926 y adquirido por la em-

[9] Eugenia Escudero (2000), *op.cit., pp*. 138-141.
[10] Daniel Seijas Llerena (2006), *op.cit.*. pág. 352.
[11] RMC, libro 30 de sociedades, hoja 805, inscripción 1ª, Fol. 89-96v.

presa en 1929, un raro (y desgraciadamente desaparecido) ejemplar del modernismo compostelano. A ello había que añadir el material de automoción y los autos, valorados en más de un millón de pesetas, y sobre todo las concesiones en exclusiva de las tres líneas, evaluadas entonces en 3,5 millones, el activo más valioso. El total aportado a la nueva sociedad suponía unos 5 millones de pesetas. A cambio del activo, Evaristo Castromil recibió las acciones de la nueva sociedad, tasadas también en 5 millones, el único pasivo en el momento de la transición.[12]



Publicidad comercial de El Noroeste, c. 1929. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti

El objeto social de la empresa era el de explotar «las líneas de transportes económicos rodados, tanto de pasajeros como de mercancías». Pero el número de concesiones había experimentado ya un aumento en 1929. De las tres iniciales, Castromil había remodelado y ampliado sus líneas. Ahora disponía de la de A Coruña a Vigo, la de la capital de Galicia a Ourense, y las de Santiago a Ferrol, Muros y Carballo. Disponía para ello de 43 vehículos, una considerable flota para la época, y de un capital social, como hemos visto, de 5 millones repartidos en 5.000 acciones de mil pesetas nominales cada una. Según estatutos, cada acción otorgaba a su propietario una parte alícuota de la so-

[12] RMC, libro 30 de sociedades, hoja 805, inscripción 1ª, Fol. 89-96v.

ciedad y la participación proporcional en los beneficios. El Consejo de administración estaba presidido por Felipe Gil Casares y mantenía como consejeros a Evaristo Castromil Otero (que también era consejero delegado), Emilio Martínez Baladrón, Manuel Otero Bárcena, Julio Santiago Molina y un sexto vocal cuyo nombramiento se reservaba Evaristo Castromil.[13] En 1933 se incorporó como presidente del consejo Ramón Castromil Casal, hijo de de su primer matrimonio, pero siguió manteniendo el poder ejecutivo su padre, el mayor accionista de la sociedad. En este momento, la empresa disponía ya de una flota de 50 autobuses. No existía en Galicia otra empresa de transporte de viajeros de la escala de la de Evaristo Castromil.[14] Trabajaban por entonces en la empresa 110 empleados.[15]

Cuadro II
Evolución del capital social de Castromil, 1929-1947

Ejercicio	Capital social
1929	5.000.000
1931	4.900.000
1932	4.600.000
1934	4.400.000
1935	4.310.000
1938	4.000.000
1947	2.500.000

Fuente; ARG, Hacienda, leg. 1978, fol 19 y RMC, libro 30 de sociedades, hoja 805, inscripción 1ª, Fol. 89-96v.

Durante los años 30, la compañía obtuvo resultados negativos, pero no procedían de la explotación del negocio, sino que en gran parte habían sido generados por un conflicto que mantuvo con la Hacienda pública. Desde sus inicios, Castromil había procurado autofinanciar su crecimiento sin recurrir excesivamente a créditos bancarios.[16] Esa era la

[13] RMC, libro 30 de sociedades, hoja 805, inscripción 1ª, Fol. 89-96v. Felipe Gil Casares era catedrático en la Facultad de Derecho de Santiago. Julio Santiago Molina había sido ejecutivo de una empresa de automóviles de Alicante, absorbida por Castromil y Manuel Otero Bárcena era el director de El Faro de Vigo y empresario de éxito. Véase Daniel Seijas Llerena (2006), *op.cit*.. pág. 352.
[14] Eugenia Escudero (2000), *op.cit*, pp. 138-141.
[15] Daniel Seijas Llerena (2006), *op.cit*.. pág. 354.
[16] Según Daniel Seijas Llerena (2006), *op.cit*.. pág. 356, recibió una línea de crédito de la casa de banca Hijos de Olimpio Pérez, aunque no menciona referencias ni hemos podido confirmarlo en documentos oficiales. Es más, la estrategia financiera de Evaristo Castromil pasó siempre por rehuir los créditos bancarios, algo en lo que insiste en las memorias de la sociedad mientras el fue su consejero delegado. Así, en 1950 señala que "es conveniente a la sociedad aumentar sus disponibilidades [de recursos propios] en cuanto le sea posible, con objeto de no verse obligada a recurrir al crédito, ni al aumento de capital, ya

razón por la que disponía de un capital social elevado para los estándares de la época en firmas de tamaño similar. Sin embargo, durante la etapa republicana se penalizaron en mayor medida los grandes capitales, lo que derivó en una estrategia de descapitalización, como se refleja en el cuadro II. La forma heterodoxa en cómo se acometió la reducción del capital social —destinándolo a dividendos— hizo que la Hacienda pública interviniese e impusiese una fuerte sanción a la empresa, penalización que Castromil trasladó a pérdidas de ejercicios sucesivos, cuando en realidad no existían tales pérdidas en la cuenta de resultados.[17]



Publicidad comercial de Automóviles Coruñeses, c. 1929. Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti

que cualquiera de estos medios de financiación de las compras repercutirían en merma de los beneficios de ejercicios sucesivos" (ARG, Hacienda, 1790, fol 19).

[17] ARG, Hacienda, leg. 1978, fol 19 y RMC, libro 30 de sociedades, hoja 805, inscripción 1ª, Fol. 89-96v.

En vísperas de la Guerra civil, la empresa de Castromil había conseguido articular el transporte de mercancías y viajeros de la Galicia atlántica, uniendo cada vez más espacios entre el norte y el sur, algo que el ferrocarril no había conseguido. Pero lo más interesante es que el resto de pequeñas empresas de transporte de líneas secundarias habían modificado sus recorridos, horarios y frecuencias para conectarlas con las de Castromil, estableciéndose una red de transporte por carretera que funcionaba con relativa eficiencia



La parada de Castromil en el Cantón Grande de A Coruña hacia 1922.
Obsérvese el Banco Pastor en construcción

Guerra civil y posguerra, 1936-1952

La Guerra civil ralentizó la actividad de la empresa y parte de su material móvil fue requisado por el Ejército, aunque sobre estas cuestiones disponemos de muy escasa información. Pero conocemos, para aquellos momentos, aspectos que afectan a la propiedad de la empresa, en la que Evaristo Castromil Otero y Ramón Castromil Casal, el hijo, mantienen la mayoría de las acciones, como puede apreciarse en el cuadro III. Entre los pequeños accionistas figuraban dos personas vinculadas al negocio del transporte de viajeros por carretera, ambos procedentes de empresas absorbidas por Castromil. El caso de Julio Santiago Molina ya lo hemos visto anteriormente. Por su parte Ramón Fernández Vázquez era primo del propietario de El Celta, empresa de carruajes de trac-

ción de sangre.[18] Era una estrategia de incorporar el capital humano ajeno en la que Castromil obtuvo éxito.

Cuadro III
Distribución de la propiedad de Castromil SA en 1936

Accionistas	Acciones
Ramón Castromil Casal	1.905
Evaristo Castromil Otero	1.945
Manuel Castromil Otero	30
Ramón Fernández Vázquez	65
Julio Santiago Molina	65
Total	4.010

Fuente: ARG, Hacienda, 770

En 1936 disponía ya Castromil de siete líneas, dos más que en 1929. Había introducido algunas modificaciones, como desdoblar la de A Coruña a Vigo en dos (Santiago-A Coruña y Santiago-Vigo), suprimir la conexión con Carballo y crear las de Betanzos y Noia. Como puede apreciarse, también en el cuadro IV, la línea de mayor rentabilidad, la de Santiago a Coruña, era la que disponía de una mayor frecuencia de viajes diarios. Le seguían la de Santiago-Ourense y Santiago-Vigo.

Cuadro IV
Líneas en explotación de Castromil SA en 1936

Líneas	Kms	Viajes diarios ida-vuelta	Plazas ómnibus	Rentabilidad
Santiago-Coruña	64	5	24	24,11
Santiago-Ourense	112	2	30	20,04
Santiago-Vigo	92	2	30	16,46
Santiago-Ferrol	192	1	24	14,46
Santiago-Muros	72	2	30	12,88
Santiago-Betanzos	56	1	42	5,59
Santiago-Noya	36	2	24	5,42

Fuente: ARG, Hacienda, 770

En 1936, y se trata de una peculiaridad generalizable para los años 30, la empresa disponía de unas cifras saneadas, pese al aparente déficit en la cuenta de resultados. Sus activos alcanzaban los 7,2 millones de pesetas y entre ellos destacaban el material móvil (valorado en 2 millones) y las concesiones de líneas (3,7 millones). La financiación corría a cargo en exclusiva de sus significativos fondos propios (capital, reservas y amorti-

[18] Daniel Seijas Llerena (2006), *op.cit*.. pág. 355.

zación, casi 7 millones). Por lo que respecta a la cuenta de resultados, presentaba una facturación muy baja (en torno a las 500 mil pesetas), que en gran parte debe ser atribuida a la caída de la demanda durante la Guerra civil. Los resultados negativos (128 mil pesetas) han de imputarse no tanto al escaso negocio como a la situación especial con la Hacienda, que Castromil arrastraba de ejercicios anteriores.[19]

Durante la posguerra, la situación se volvió muy complicada por las dificultades para adquirir carburantes y recambios para el material móvil. En 1942, una pequeña memoria que resume la coyuntura de esos años señalaba que «la gestión no ha podido ser satisfactoria por la cantidad de dificultades que a ello se han opuesto, no obstante el empeño que el Consejo ha puesto en vencerlas». Continuaban en este momento como mayores accionistas Evaristo Castromil Otero y Ramón Castromil Casal, a los que se había incorporado Gloria Covelo Villaverde, su segunda esposa. Entre los tres subscribían el 97% de los títulos, como puede comprobarse en el cuadro V.[20]

Cuadro V
Los propietarios de Castromil en 1942
(número de acciones)

Ramón Castromil Casal, presidente	1.830
Evaristo Castromil Otero, consejero delegado	2.025
Gloria Covelo Villaverde	25
Ramón Fernández Vázquez	60
Julio Santiago Molina, vocal secretario	60
Total	4.000

Fuente: ARG 785, fol 19

El balance del ejercicio de 1942 revela unos activos de 7,1 millones de pesetas (algo menos que en 1936), en los que destacan el material móvil (2,2), que asciende, el valor de las concesiones (1,7), que retrocede, y los inmuebles (1,0). En el pasivo destacan los fondos propios (7 millones), que siguen siendo muy altos y que permiten resistir a la empresa en tiempos de dificultad. Por su parte, la cuenta de resultados presenta un saldo negativo de 250 mil pesetas de pérdidas y superior a la facturación, que apenas alcanza las 203 mil pesetas.[21]

[19] ARG, Hacienda, leg 770, fol 19.
[20] Daniel Seijas Llerena (2006), *op.cit*.. pág. 356 apunta la hipótesis de que la empresa estuviese participada en un 25% por la firma Hijos de Olimpio Pérez. Ninguna de las ampliaciones de capital que figuran por ley en el Registro mercantil avala esta versión. Por otra parte, en los activos de la empresa aparecen depósitos de la empresa en la casa de banca al menos hasta 1956.
[21] Los datos del año en ARG, Hacienda, leg 785, fol 19.

El ejercicio de 1943 no alteró esta situación. Las cifras de los balances resultaron muy similares a las de los ejercicios precedentes. La facturación mejoró ligeramente, pero no se debe a los ingresos de explotación únicamente (venta de billetes), sino a la distribución de productos importados, una práctica común entre determinados empresarios de la autarquía, que disponían de *cupos* —en el caso de Castromil, de gasolina y de repuestos— por resultar firmas estratégicas, y que eran canalizados hacia la venta directa. Por esta razón, la empresa volvió a obtener beneficios positivos, situación que no se producía desde hacía más de una década, como hemos visto.[22]



El edificio modernista, sede social de la empresa, en los años 30

[22] ARG, Hacienda, leg 687, fol 19. El biógrafo de Evaristo Castromil, Daniel Seijas Llerena (2006), *op.cit*.. pág. 360 señala también su dedicación a negocios en otros ámbitos, entre ellos la instalación de una fábrica de alfombras (Alfombras Compostela) y un taller de *souvenirs* jaboceos.

1945 es el año del fin de la contienda mundial y, por ello, difícil para la economía española, que no dispondría en adelante de la ayuda de Alemania e Italia. Durante el ejercicio se modificó ligeramente la composición del Consejo y al tiempo siguió reduciéndose el capital social. Por lo que respecta a los balances, el activo y el pasivo se mantuvieron muy estables respecto a ejercicios precedentes. Sin embargo, la facturación descendió sensiblemente, descenso que habría sido superior de no haberse mantenido la *diversificación* del negocio con la venta de productos importados de cupo (ahora menos, por la caída de las importaciones de Alemania e Italia) y de la utilización de los talleres de la empresa para la reparación de automóviles de particulares. En el cuadro VI puede verse la insólita composición de las ventas, donde la explotación del negocio tan solo alcanzó el 8,5% de la facturación.

La cuenta de resultados volvió a ser negativa en el ejercicio de 1945, y lo sería aún más de no existir las actividades informales que hemos señalado. La empresa continuó autofinanciándose, derivando una gran cifra para fondo de amortización (2,8 millones).[23]

Cuadro VI
Estructura de las ventas de Castromil en 1945

	%
Venta de billetes	8,54
Venta de productos de cupo	25,87
Reparaciones a particulares	42,46
Otros	23,13
Total	100,00

Fuente: ARG 690, fol 19

En 1949, sin embargo, la situación mejoró sensiblemente. Se produjeron, no obstante, importantes cambios en la propiedad de la firma. Por un lado, se redujo el número de acciones de 3.900 a 2.500; por otro, Ramón Castromil Casal cedió acciones de manera significativa para ganarlas Fernández Vázquez y Santiago Molina, todos ellos del entorno familiar. Con todo siguió manteniendo una mayoría abrumadora la primera generación, como puede deducirse de la lectura del cuadro VII.

[23] ARG, Hacienda, leg 690, fol 19.

Cuadro VII Distribución de las acciones en 1949	
Ramón Castromil Casal	80
Evaristo Castromil Otero	2.025
Gloria Covelo Villaverde	25
Ramón Fernández Vázquez	185
Julio Santiago Molina	185
Total	2.500

Fuente: ARG 1786, fol 19

Los balances presentaban ya modificaciones substanciales respecto a ejercicios anteriores. Por un lado, creció ligeramente el activo, destacando en el pasivo el peso que mantenían los fondos de reserva y amortización que aseguraban la continuidad de la autofinanciación. Sin embargo, la facturación aumentó visiblemente (1,3 millones), por lo que puede hablarse ya de un comienzo en el cambio de ciclo de la posguerra. Buena prueba de ello es que apenas se hizo negocio ya con las importaciones de cupo (57 mil pesetas, una cifra similar a la del ejercicio anterior, pero mínima porcentualmente). Por su parte, la cuenta de resultados dio un vuelco espectacular: pasó de un ejercicio negativo en 1948 a 457 mil pesetas de beneficios en 1949.[24]

La recuperación del tiempo perdido, 1950-1960

En 1950 la situación anterior de cambio de signo se hizo mucho más perceptible. Los activos aumentaron a 8,3 millones, una situación derivada de la reposición del material móvil. En el pasivo, se incrementan sensiblemente los fondos de amortización y de reserva, que ya eran altos, alimentados por los beneficios que no reparten dividendos, y cuyo destino preferente será la renovación de la flota envejecida. Como indicaba Evaristo Castromil Otero en la lectura de la memoria anual al Consejo, «es conveniente a la sociedad aumentar sus disponibilidades [de liquidez] en cuanto le sea posible, con objeto de no verse obligada a recurrir al crédito, ni al aumento de capital, ya que cualquiera de estos medios de financiación de las compras repercutirían en merma de los beneficios de ejercicios sucesivos». La facturación aumentó ligeramente, ascendiendo a 1,5 millones de pesetas, de los cuales el 93% procedían ya de la explotación del negocio. La cuenta de resultados, por su parte, arrojó unos beneficios superiores al medio millón de

[24] ARG, Hacienda, leg 1786, fol 19.

pesetas, que pasaron casi íntegros a incrementar los fondos de amortización y de reserva.[25]



Evaristo Castromil Otero,
el fundador de la empresa

Pero se ha de esperar a 1952 para ver consolidados los cambios apreciados en ejercicios precedentes. El crecimiento del epígrafe material móvil en los activos, que pasó de 3,2 a 8 millones de pesetas (se multiplicó por 2,5) nos permite hablar de una ampliación y una renovación a fondo de la flota, tras una década de penuria. Los fondos de amortización y de reserva en el pasivo ascendían ya a 6,6 millones, una cantidad que destaca aún más si pensamos en la exigüidad relativa del capital social, de tan solo 2,5 millones. Por su parte, la facturación siguió creciendo espectacularmente, alcanzando los 2,2 millones, de los cuales 1,4 fueron resultado de la explotación del negocio y el resto, procedentes de intereses y descuentos bancarios, lo que nos revela la gran liquidez de la empresa derivada del incremento del taquillaje y, en último termino, responsable de la estrategia de financiación autónoma. No resulta nada extraño, pues, que la cuenta de resultados arrojase unos beneficios históricos de 747 mil pesetas, beneficios que se repercutieron íntegramente en fondos propios, sin reparto de dividendos. En resumen, y tal y como reconoce el presidente del Consejo,

> «los negocios van alcanzando su normalidad, como consecuencia de la mayor regularidad en el acopio de los elementos más indispensables, esperándose que durante el próximo ejercicio se normalicen totalmente, permitiendo a la sociedad restablecer las actividades que hasta ahora estaban interrumpidas".

En suma, de una manera paulatina van desapareciendo las restricciones a las que había sometido la economía el franquismo autárquico de los años cuarenta.[26]

[25] ARG, Hacienda, leg 1790, fol 19.



El mítico hotel de la Ferrocarrilana, en el cruce de las calles Castelar (Rúa Nueva) y Real, de donde salían varias líneas de diligencias, en una imagen de los primeros años del siglo XX

Esta recuperación del tiempo perdido se sigue poniendo aún más de manifiesto en los ejercicios posteriores. En el balance de 1953 destacaba un incremento sensible de los activos (15 millones), en los que la partida de mayor calado estaba en la adquisición de nuevas unidades móviles (la valoración del material móvil era ya de 10,5 millones). En realidad, han desaparecido muchas de las trabas que existían para la adquisición de suministros, tanto carburantes como neumáticos y piezas de recambio. Se le convalidaron, además, a la empresa en un nuevo concurso las líneas que explotaba tradicionalmente, para lo que se adquirieron dos nuevas unidades, entre ellas un *Pegaso*, tres motores *Saurer*, dos de ellos nuevos y «uno reconstruido en nuestros talleres», según se lee en el informe preceptivo del Consejo a la Junta de accionistas. La firma disponía ahora de un total de 18 unidades, algo que podría resultar todo un éxito si no lo contrastásemos con los 50 autobuses que aparecían en la contabilidad de 1933. Asimismo, en el pasivo, crecieron espectacularmente la reservas legal y estatutaria y sobre todo el fondo de amortización (6,9 millones), a los que se destinó una parte importante de los beneficios. La facturación, por su parte, se normalizó por completo. De un total de algo más de 4 mi-

[26] ARG, Hacienda leg 1798, fol 19

llones de pesetas, el 66,6% procedía ya de la venta de billetes; el 32,4 de intereses y depósitos bancarios y el resto de actividades marginales (arriendos y almacén). Es también significativo el comportamiento de los beneficios, que crecieron sorprendentemente a 2,3 millones, frente a las 700 mil pesetas del ejercicio anterior, lo que supuso multiplicarse éstos por 3,2 en solo un año.[27]

1954 resultó la continuación de todo lo anterior, aunque a mayor escala y acentuado por el turismo. Según una memoria de la empresa,

«una parte del incremento notado es consecuencia de haberse celebrado el Año Santo en Santiago, con un natural aumento en el contingente de viajeros».[28]



Un castromil rodando en día de lluvia por los Cantones coruñeses, en una imagen de los años 20 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

El crecimiento del negocio parecía despertar de un largo sueño a la administración de la firma, de modo que por primera vez en 25 años, se celebró una Junta general extraordinaria de accionistas, algo que mereció la segunda inscripción en el Registro Mercantil —un cuarto de siglo sin escrituras— para adaptar los Estatutos de 1929 a la nueva ley de sociedades anónimas de 1951. En ella se legitimó, además, la reducción del capi-

[27] ARG, Hacienda, leg 1798, fol 19
[28] ARG, Hacienda, leg 1798, fol 19

tal social, de lo que hemos hecho mención ya, que había pasado de 5 a 2,5 millones, en 2.500 acciones de 1.000 pesetas al portador, todas ellas liberadas y desembolsadas. El fundador, Evaristo Castromil Otero, se reservaba para sí la mayoría de las acciones (el 81%).[29]



Sede social de Castromil en los años 30

En el balance anual de la sociedad se aprecia un ligero crecimiento de los activos (16,3 millones), casi en la misma proporción en que lo hacía la valoración del material móvil —se habían adquirido dos nuevos ómnibus *Pegaso* y dos motores *Bussing*, «adjudicados por la Secretaría Técnica del Ministerio de Comercio», según reza la memoria anual de la firma. En el pasivo siguieron aumentando las perspectivas de autofinanciación (más de 9 millones), con lo que los fondos propios alcanzaron el 73% del total. Por su parte, la facturación también siguió creciendo (rebasó los 5 millones de pesetas) y normalizando su composición, de tal modo que la derivada de la explotación del negocio (billetaje) alcanzó ya el 62,2%, aunque continuó siendo muy alto el de los intereses y descuentos bancarios procedente de la envidiable liquidez de la firma. Finalmente, la cuenta de resultados superó la cuota de los 3 millones de beneficios, una cifra muy alta y que suponía el 60% de tasa en relación con la facturación. Piénsese que el 10% constituye ya un porcentaje muy aceptable en la actualidad para firmas que funcionan eficientemente. Pues bien, todo o casi todo el beneficio se dirigió al fondo de reserva, «con vistas a la renovación de una parte del material móvil en momento oportuno», tal como señalaba un informe de la empresa.[30]

Ese momento oportuno llegó entre 1955 y (menos) 1956, cuando se inició la modernización de la flota de autobuses. En 1955 se compraron tres nuevos *Pegaso*, ahora de combustible diesel,[31] de 140 CV, todo un récord para la época, se remozó un buen

[29] RMC, libro 30 de Sociedades, hoja 805, inscripción 2ª, fol 96v-98v e *ibídem*, libro 76, fol 85-90
[30] ARG, Hacienda, leg 1798, fol 19
[31] El combustible diesel era una novedad tecnológica en la época. En Galicia (y España) el pionero de la introducción de los motores de gasóleo fue Eduardo Barreiros, industrial ourensano que tras la II Guerra

número de carrocerías y se rectificaron algunos motores. En 1956 se adquirió un nuevo ómnibus y se prosiguió con el remodelado de las carrocerías en los talleres de la empresa. En total, la firma contaba ahora con 23 autobuses y una camioneta de reparto, una cifra todavía muy alejada de aquella flota de 50 *Saurer* que Castromil mantenía en la primera mitad de los años 30, todo un paradigma de lo que había supuesto la posguerra para la economía española.



1955 fue el último año de crecimiento de la década y 1956 el primero de la larga crisis que conduciría los restos del franquismo autárquico a las alcantarillas de la Historia. En el plano empresarial, aunque crecieron el activo y el pasivo de la firma en 1955, la facturación se mantuvo idéntica a la de ejercicios anteriores (aunque cedió terreno el billetaje a los intereses bancarios, que se situaron en un 56,5 y un 41,5% respectivamente), según la empresa por el aumento de los gastos generales y los suministros a los coches. Por su parte, en la cuenta de resultados, los beneficios descendieron ligeramente.[32] En 1956, sin embargo, se produjeron en España significativos aumentos de salarios —por efecto de las primeras grandes protestas en las ciudades españolas tras la Guerra civil— y, como consecuencia, se encarecieron todos productos, incluidos los *inputs* que Castromil empleaba en su negocio. El crecimiento de la firma comenzaba a frenarse, con una caída en la facturación que no procedía de la venta de billetes (que creció en el conjunto al 98,8%), sino de los ingresos menores de sus actividades informales, como los intereses y descuentos bancarios, la venta de chatarra, los negocios inmobiliarios y las ventas en almacén. La razón de que la firma experimentase este contratiempo tiene

mundial logró diseñar un nuevo motor aceptable para este carburante a partir del reciclado de los grandes vehículos de gasolina de factura americana y rusa que se vendían como chatarra de guerra. Sobre este motor, que desarrollaba una mayor potencia con ahorro de costes, Barreiros edificaría su imperio, trasladando su taller «La Galicia industrial» a Madrid, donde compitió ventajosamente con los vehículos de la empresa pública ENASA (Pegaso, SEAT). Véase al respecto José Luis García Ruiz y Manuel Santos Redondo (2002).

[32] ARG, Hacienda, leg 1798, fol 19

una lectura política derivada de la mala situación de la economía española y que hizo aumentar los gastos generales, en especial los de personal, seguros, carburantes, accesorios, lubricantes y neumáticos. Todo ello produjo una menor recaudación. Por su parte, se contrajo a su vez la cuenta de resultados, de modo que los beneficios retrocedieron a un 57,1% respecto a los de 1955. En el cuadro VIII puede apreciarse la distribución del beneficio.[33]

Cuadro VIII
Distribución del beneficio en Castromil, 1956

	Pesetas	%
A impuestos sobre beneficios	600.000	37,09
A fondo de reserva estatutario	429.806	26,56
5% retenciones para el Consejo (estatutario)	80.903	5,00
2% retenciones para el consejero delegado (estatutario)	32.361	2,00
Dividendo para cada una de las 2500 acciones	475.000	29,35
Total	1.618.070	100,00

Fuente: ARG, Hacienda 1814, fol 19

El equilibrio de las cuentas vendría poco después, en el verano de 1957, con un decreto gubernamental de subida general de tarifas, que experimentaron un crecimiento de un 19,3%. Los beneficios también mejoraron en el ejercicio, aunque resultaban todavía inferiores a los de 1955,[34] una mejora que siguió en aumento durante la década de los 60 y que permitió continuar la estrategia de crecimiento empresarial y de renovación total de la flota.

La II generación: Ramón Castromil Casal, 1969-1990

En 1969 se produjo el fallecimiento del fundador, Evaristo Castromil Otero.[35] Había visto consumada la obra de recuperación de la firma y de renovación de la flota. Y había muerto, literalmente, con las botas puestas, con 52 años al frente de la empresa, pendiente hasta el último minuto de todos los detalles desde su cargo de consejero delegado. Nunca quiso ocupar la presidencia de la firma, cargo que delegó generalmente en su hijo, Evaristo Castromil Otero o en algún allegado. El hijo continuó la estrategia de su

[33] ARG, Hacienda leg 1814, fol 19
[34] RMC, libro 76 de Sociedades, hoja 805, inscripción 8ª, fol 97-99v.
[35] Eugenia Escudero (2000), *op.cit.*, pp. 138-141 y Daniel Seijas Llerena (2006), *op.cit.*. pág. 361

padre, de modo que ese mismo año ocupó el cargo de consejero delegado de la firma y propuso para la presidencia a Ramón Castromil Ventureira, de la tercera generación y nieto del fundador, y con responsabilidades en la gestión de la firma desde su puesto de vicepresidente en los últimos 60.[36] En el cuadro IX puede verse la composición del Consejo en 1969.[37]

Cuadro IX
Consejo de Administración de Castromil SA en 1969

Presidente	Ramón Castromil Ventureira
Vicepresidente	Ramón Fernández Cobas
Vocales	Gloria Cobelo Villaverde, Antonio del Río Somoza, Ramón Castromil Casal (consejero delegado)
Secretario	Julio Santiago Martino

Fuente: RMC, libro 76 de Sociedades, hoja 805, inscripción 9ª, fol 99v-100.

Sin embargo, en 1970 y a solo dos meses de la muerte del fundador, Ramón Castromil Casal salió reforzado en la cuestión de la sucesión al otorgarle la Junta de accionistas parte de las atribuciones propias de la presidencia y mantener al mismo tiempo el cargo de consejero delegado.[38] Posteriormente, una Junta extraordinaria decidió, además, una ampliación del capital social, algo excepcional en la historia de la firma, que lo había reducido durante los años treinta y cuarenta, optando por la autofinanciación a partir de los beneficios. Durante el mandato de Castromil Casal se iba a producir, pues, un cambio de estrategia en el crecimiento de la empresa, impulsando sucesivas ampliaciones de capital. La primera se produjo en 1970, como puede comprobarse en el cuadro X.

Cuadro X
Ampliación del capital social de Castromil en 1970
(pesetas corrientes)

	Número acciones	*Valor de la acción*	*Capital*
Serie A	500	1.000	500.000
Serie B	140	50.000	7.000.000
Total			7.500.000

RMC, libro 35 de Sociedades, hoja 315, inscripción 1ª, Fol.. 13-14v.

[36] RMC, libro 76 de Sociedades, hoja 805, inscripción 9ª, fol 99v-100.
[37] RMC, libro 85 de Sociedades, hoja 315, inscripción 16, Fol.. 102v-104.
[38] RMC, libro 85 de Sociedades, hoja 315, inscripción 16, Fol.. 104-105.

Como se aprecia, el capital se amplió en 7,5 millones, que sumados a los 2,5 históricos, alcanzaban un total de 10 millones. Las 2.500 viejas acciones al portador, además, fueron eliminadas mediante compra, ofreciendo la empresa 3.000 pts por cada mil de las antiguas.[39] La nueva política de Castromil Casal de capitalización de la firma le llevó a tomar una decisión —ahora vemos que equivocada—, de vender la sede social de la empresa, el hermoso edificio modernista de la calle del Hórreo, que en 1975 sería derribado por la piqueta especulativa. Una nueva sede social se construirá en el Km 59 de la carretera de A Coruña a Vigo, en el lugar de Boisaca en las cercanías de Santiago

La crisis de los setenta, que afectó sensiblemente la cuenta de resultados de las empresas de transporte, por la subida de los combustibles y, en general, de los gastos generales, no afectó a una empresa como Castromil, muy saneada financieramente y dependiendo de fondos propios. Por ello, con disponibilidades de liquidez superiores, Castromil pudo absorber en 1977 la empresa orensana Auto Industrial, de la que hablaremos más adelante.



Edificio de Castromil en los años 60

Y fue en la segunda mitad de los 80, rebasado ya el periodo de recesiones, cuando la firma acometió su mayor renovación de todos los tiempos, tanto por el número de vehículos adquiridos como por las características de los modelos seleccionados, los tecnológicamente más avanzados del mercado. Para ello, Castromil emprendió una nueva ampliación de capital de 30 millones de pesetas en 1987 que colocó éste en 40, según el cuadro XI.

[39] RMC, libro 35 de Sociedades, hoja 315, inscripción 1ª, Fol.. 13-14v.

Cuadro XI Capital social de Castromil en 1987, tras las últimas ampliaciones (en pesetas)	
2.500 acciones al portador emisión de 1930 de 1000 pts nominales	2.500.000
500 acciones al portador emisión de 1970 serie A de 1000 pts nominales	500.000
140 acciones al portador emisión de 1970 serie B de 50.000 pts nominales	7.000.000
500 acciones al portador emisión de 1987 serie A de 50.000 pts nominales	25.000.000
900 acciones al portador emisión de 1987 serie B de 5000 pts nominales	4.500.000
500 acciones al portador emisión de 1987 serie C de 1000 pts nominales	500.000
Total capital social	40.000.000
Fuente: RMC, libro 35 de Sociedades, hoja 315, inscripción 21, Fol.. 22-23.	

Esta ampliación le permitió continuar con la estrategia de integración horizontal, adquiriendo sucesivamente las firmas Alborés, Águila Sande, Arcade y Avelino Garrido, pequeñas sociedades con líneas locales en la Galicia sur.

La III generación: los Castromil Ventureira, 1990-2000

En 1990 murió Ramón Castromil Casal y la empresa dio paso a la tercera generación, los nietos del fundador, nacidos entre fines de los años 30 y comienzos de los 40, los Castromil Ventureira.[40] El mayor, Ramón, ocupaba el cargo de presidente desde 1969, ciertamente que muy disminuido por las atribuciones del consejero delegado. A solo dos años de la muerte del padre, entraron a formar parte del Consejo como vocales sus hermanos Javier y Evaristo. En 1991, la composición del Consejo estaba absolutamente dominada por los Castromil Ventureira, como se aprecia en el cuadro XII.

Cuadro XII Consejo de Administración de Castromil SA en 1991	
Presidente	Ramón Castromil Ventureira
Vocales	Evaristo del Río Castromil, Evaristo Castromil Ventureira, Javier Castromil Ventureira
Secretario	Julio Santiago Martino
Fuente: RMC, libro 885 de Sociedades, hoja C-2081, inscripción 1, Fol. 73-74.	

Sin embargo, en 1994, al cesar por ley el consejo anterior, salieron de la empresa Ramón y Evaristo Castromil Ventureira y se hizo cargo de la dirección, como presidente y consejero delegado, su hermano Javier. Entraron además como consejeros María del Carmen Estévez Castromil y Pilar Castromil Ventureira.[41] Sin embargo, en 1999 la Jun-

[40] Eugenia Escudero (2000), *op.cit.*, pp. 138-141.
[41] Eugenia Escudero (2000), *op.cit.*, pp. 138-141.y RMC, libro 885 de Sociedades, hoja C-2081, inscripción 2, Fol.. 77-77v.

ta general cesó a los cinco consejeros nombrados en 1994, renunciando a petición propia el sexto, Evaristo Castromil Ventureira, que había sido recuperado en 1997.[42] El resultado de estos cambios debilitaron aún más la posición de la firma. En el fondo de estos movimientos obraban, sin duda, sus resultados negativos, especialmente entre 1995 y 2000, pese a que la facturación, los activos y los fondos propios crecieron claramente, según puede apreciarse en el cuadro XIII.

A empeorar la situación contribuyó, además, la compra en 2000 de la empresa Villalón, a través de su filial Auto Industrial. Los Castromil Ventureira continuaban de este modo la estrategia de su padre de integración horizontal, adquiriendo sociedades en dificultades. La compra de Villalón, que mantenía una alta incidencia en las comarcas ourensanas de Monterrey, A Limia y Allariz, resultó un bocado envenenado porque, aunque facturaba una nada desdeñable cifra de 250 millones de pesetas, disponía de una flota de 30 autobuses, la mayoría envejecidos por los muchos años de servicio, que la empresa compostelana se vio obligada a renovar.[43] Por ello, una mala situación financiera y liderazgo poco definido condujeron a los Castromil Ventureira a la decisión de vender una empresa casi centenaria y todo un referente entre los consumidores. Castromil ya constituía un sinónimo de autobús en el imaginario de los gallegos, y sus vehículos estaban bautizados con nombres de ancestros ilustres, como Rosalía de Castro. Durante muchos años, la dirección de la empresa repartió entre sus viajeros pequeños libros que constituían excelentes narraciones de viaje escritos por novelistas del país, como Manuel Rivas o Suso del Toro. En el haber histórico de Castromil entra también la iniciativa que tuvieron de integrarse en la organización *Galicia Empresa*, incentivadora del uso del idioma en los negocios.

Cuadro XIII
Principales magnitudes económicas de Castromil, 1993-2004
(millones de euros)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Facturación	5,89	6,32	6,77	6,90	7,29	7,49	7,61	7,51
Beneficios	0,60	0,66	0,49	-0,09	0,07	0,35	0,12	-0,69
Activos	4,10	4,83	5,54	7,05	6,70	7,17	6,86	7,69
Fondos propios	2,40	2,70	2,70	3,35	3,10	3,25	3,23	2,70
Empleados	143	141	147	155	n/d	n/d	n/d	171

Fuente: SABI, Central de Balances Ibéricos

[42] RMC, libro 885 de Sociedades, hoja C-2081, inscripción 3, Fol. 77v-78v e inscripción 5, Fol. 79-80.
[43] *La Voz de Galicia*, 03/08/2000.



Un autobús de línea en los primeros 30 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

La construcción de un *holding* del transporte de viajeros en Galicia

Durante los años 90, alcanzó a Galicia el conocido fenómeno de la mundialización de la economía, facilitado entre otros factores por la libre circulación de capitales en el territorio de la Unión Europea. Esto posibilitará los procesos de concentración empresarial que trajo el cambio del milenio. Pero también es cierto que el ciclo de integraciones horizontales que ahora eclosionó, con precedentes en los setenta y sobre todo en los ochenta, no se habría consumado de no presentarse otros factores que lo completasen. Resulta especialmente significativa la manifestación de una serie de factores que se venían configurando en el largo plazo, que podrían resumirse en el cambio operado en el

comportamiento de los consumidores. Por un lado, asistimos ya desde los 60 al largo proceso de despoblamiento rural, al punto de que los expertos hablan de Galicia como de un país desruralizado o, lo que es lo mismo, urbanizado. Por todo ello, la demanda de transporte de viajeros se había desplazado en gran medida del campo a la ciudad, demanda que no pudieron asumir los ferrocarriles porque en Galicia no existió —ni existe— un servicio eficiente de transporte de cercanías como en otras comunidades. Por otro lado, también desde los años 60 se estaba produciendo una motorización de la sociedad gallega, que alcanzó a lo que quedaba de población rural, con un aumento del parque automovilístico muy significativo. En la ciudad, sin embargo, el empleo del automóvil resultaba cada vez más complicado por la elevada concentración de vehículos que bloquean en gran medida el tráfico de viajeros y mercancías. Todos estos factores iban a facilitar en gran medida en el cambio de siglo las grandes integraciones horizontales que se van a producir, en un proceso aún inacabado.



El logo de Monbús substituyó al de Castromil

El proceso lo inauguró la multinacional inglesa Arriva en 1999 con la compra, por unos 30 millones de euros, de Ideal Auto (IASA) —que contaba también con las marcas ERSA y El Celta—, ésta última dominante en la Galicia norte (Costa da Morte y norte de

las provincias de A Coruña y Lugo. Arriva se convirtió con esta operación en el transportista de viajeros de mayor tamaño de Galicia. Pocos meses después, consolidaba su posición hegemónica al adquirir la empresa Transportes Finisterre por 7,21 millones de euros. En sus escasos comunicados públicos exteriorizaba su intención de proseguir el proceso de integraciones en Galicia y España.

El siguiente paso lo dio paradójicamente Castromil, pese a su debilidad financiera y organizativa, cuando a través de su filial, Auto Industrial, compró Autos Villalón en 2000, con alta incidencia en las comarcas ourensanas de Monterrey, A Limia y Allariz.[44] El tercer paso lo dio a comienzos de 2001 el grupo lugués Monbús —que agrupaba a Empresa Monforte y Transportes La Unión, AULASA, VIBASA y Gómez de Castro—, que adquirió sorprendentemente Castromil por 78 millones de euros, superando con esta operación el tamaño de Arriva y convirtiéndose en el mayor grupo regional del sector.

Cuadro XIV
Principales indicadores económicos de Castromil, 1999-2004 (millones euros)

	1999	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*
Facturación	7,61	7,51	8,49	9,57	9,90	10,18
Beneficios	0,12	-0,69	-0,13	0,79	0,59	-0,06
Activos	6,86	7,69	8,00	11,16	11,22	11,66
Fondos propios	3,23	2,70	2,84	3,64	4,55	4,77
Empleados	n/d	171	171	151	134	119

Fuente: SABI, Central de Balances Ibéricos

De ese modo, en febrero de 2002 se firmó la escritura de cesión entre Raúl López, en representación de Empresa Monforte, que figura como comprador y el único propietario ya de Castromil, y el resto de los antiguos dueños Javier, Evaristo y Pilar Castromil Ventureira, Evaristo del Río Castromil, Carmen Estévez Castromil y Julio Santiago Martino.[45] Se creó así la figura del administrador único —que asumió Raúl López—, quien dio paso en los puestos directivos a la gente de su entorno, como Jesús Uriz Santé, Carmen Cayuela López y José Manuel Gómez Piña.[46] La estrategia de Monbús respecto a la empresa integrada pasó por mantener el logo Castromil, que disfrutaba entre los gallegos de un gran prestigio social, una decisión en las antípodas de Arriva, que unificó marcas bajo el único epígrafe de la razón social. Sin embargo, la cuenta de re-

[44] *La Voz de Galicia*, 03/08/2000.
[45] RMC, libro 885 de Sociedades, hoja C-2081, inscripción 10, Fol. 82.
[46] RMC, libro 885 de Sociedades, hoja C-2081, inscripción 11, Fol. 82-85, inscripción 12, fol. 85-87 y tomo 2584, sección general, hoja 2081 duplicado, Fol. 14-16

sultados de la nueva Castromil, pese a que mejoró con la entrada de Monbús, no ha logrado superar el clima de abatimiento, como puede verse en el cuadro XIV.

La operación se realizó a cuatro bandas, porque en ella participaron no solo Monbús y Castromil, sino también Caixanova, que aportó un crédito para la adquisición al tiempo que compraba un paquete accionarial del 34% (36 millones de euros), y el gobierno autónomo a través de Xesgalicia.[47] Vino, además, precedida por una ampliación de capital de Monbús, que se convirtió así en la primera sociedad de transporte de viajeros por carretera de la comunidad y dominante en la Galicia sur (Salnés, O Morrazo y Baixo Miño, gracias a la compra de La Unión). Monbús disponía en aquellos momentos de 48 millones de euros en facturación y de una flota de 575 vehículos y de 800 empleados. Las declaraciones públicas de Raúl López no dejaban lugar a dudas sobre el significado de sus intenciones, similares en mucho a las de Arriva: pretendía crear «una empresa consolidada en Galicia, que aproveche las sinergias y que nos permita adaptarnos a los tiempos para no acabar devorados».[48]

Cuadro XV
El proceso de integración vertical en el transporte por carretera en Galicia, 2003
(facturación en millones euros)

Grupo empresarial	*Empresas absorbidas*	*Flota*	*Empleo*	*Facturación*
Monbús	Castromil, Monforte, La Unión, AULASA, VIBASA, Gómez de Castro	500	700	42
Arriva	Ideal Auto, Finisterre, El Celta	240	420	18
Cuiña-Cerqueiro	Juan Rico, Rías Baixas, Líneas Pontevedresas, T. Mosquera	175		6

En el verano de 2002 se creó el tercer grupo gallego integrado horizontalmente, liderado por las pontevedresas Empresa Cuiña y Autobuses Cerqueiro al absorber la compostelana Juan Rico, una empresa familiar con más de 50 años de historia, una flota de 18 autobuses, 7 empleados y una facturación de unos 600 mil euros. En la fusión participaron otras tres pequeñas firmas familiares. Además de Empresa Cuiña y Autobuses Cerqueiro, se integraron también Rías Baixas, Líneas Pontevedresas y Transportes Mosquera. En 2002, el grupo resultante poseía una flota de 175 autobuses y sobrepasaba los 6 millones de euros en facturación. La demanda que satisfacía la empresa derivó hacia el transporte metropolitano de cercanías, un nicho de mercado —el transporte entre las ciudades y su área de influencia, transporte escolar y de empresa— que resulta-

[47] *La Voz de Galicia*, 28/02/2002.
[48] Cabanelas Omil, González Laxe y Grandío Dopico (2002) y *La Voz de Galicia*, 06/12/2001.

rá fundamental en el futuro.[49] El cuadro XV resume en gran medida los procesos de integración vertical experimentados por el sector del transporte de viajeros por carretera en Galicia.



Inesperadamente, las dos últimas operaciones financieras soportadas por el sector frenaron las posibilidades de crecimiento de la firma británica Arriva, lo que, unido a la caída de la demanda y a sus lamentables resultados económicos, le hicieron barajar su posible retirada para centrar la inversión en otros lugares de España.[50] De este modo, en 2004 se desprendió de Finisterre, una empresa que cuando fue adquirida producía beneficios y ahora presentaba números rojos en su cuenta de resultados, que fue adquirida por el consorcio formado por Autos Vázquez (60%), Monbús (25) y Autos Carballo (15) .[51] El futuro del sector está aún por decidir, pero en el ha desempeñado un papel de primer orden la firma Castromil.

[49] *La Voz de Galicia*, 11/08/2002.
[50] *La Voz de Galicia*, 05/04/2003.
[51] *La Voz de Galicia*, 08/06/2004 y 21/06/2005

La Sociedad Coruñesa de Urbanización SA (Ciudad Jardín), 1923-1953

La utópica tarea de construir una Ciudad Jardín

Desde comienzos del último tercio del siglo XIX, a medida que avanzaba el proceso de modernización de la economía española, las ciudades se convirtieron en principal objeto de negocio y fuente de obtención de beneficios.[1] Dentro de este contexto, las relaciones de propiedad de carácter precapitalista se destruían a la vez que la vivienda se transformaba en mercancía. En el ocaso de aquella centuria, la burguesía urbana de las principales ciudades españolas comenzó a invertir de forma sistemática en edificaciones destinadas a vivienda hasta convertirlas en una importante fuente de acumulación de capital.

No cabe duda que dentro del ámbito urbano el parque inmobiliario ha sido uno de los focos más atrayentes de inversión. Así, antes de que la actividad constructora y promotora se profesionalizara a través de la constitución de sociedades empresariales, la construcción de viviendas se llevaba a cabo por iniciativa individual para satisfacer las necesidades de una familia o para buscar una renta segura y a largo plazo a través del arrendamiento. Dentro de este marco el proceso se desarrollaba de la forma siguiente. Un promotor con cierto poder adquisitivo, que por lo general poseía un terreno de su propiedad, deseaba construir una edificación y con este fin solicitaba todos los permisos y licencias oportunas. Una vez solucionada la parte burocrática, le encargaba el

[1] Siguiendo el argumento de Llorden (2003), p. 145 y ss.

proyecto a un maestro de obras o albañil, quien se encargaba de todo el proceso de construcción del inmueble.

Pero el proceso de urbanización de España fue muy lento y se desarrolló principalmente durante el siglo XX. Esta lentitud estuvo sin duda relacionada con el lento proceso de modernización y el consiguiente trasvase tardío de mano de obra agrícola hacia las ciudades. De hecho, considerando como ciudad a una aglomeración de más de cien mil habitantes, menos del 10% de los españoles vivían en el ámbito urbano en 1900. A lo largo de las primeras décadas de esta centuria la tasa de urbanización fue creciendo poco a poco, pero en 1940 solo el 19% de los españoles podían considerarse urbanos.[2]

Cuadro I
Distribución de la población por tamaño de los municipios en España, 1900-1950 (%)

	< 2000	*De 2001 a 10.000*	*De 10.001 a 50.000*	*De 50.001 a 100.000*	*De 100.001 a 500.000*	*Más de 500.000*
1900	27,53	40,26	18,60	4,60	3,24	5,76
1910	25,48	39,52	20,04	4,68	4,34	5,94
1920	23,20	38,10	20,78	5,91	5,17	6,83
1930	20,50	36,64	22,63	5,39	6,57	8,27
1940	18,36	32,82	23,89	5,81	10,77	8,34
1950	16,74	31,18	21,40	6,70	11,85	12,12

Fuente: Tafunell en Carreras y Tafunell (comp.) (2005).

En paralelo al avance del proceso de urbanización cambiaba el modelo primitivo de promoción y construcción de viviendas, dando lugar a la aparición de las primeras sociedades constructoras. Detrás de esta transformación hubo varios factores.[3] De un lado, la ejecución de grandes proyectos de urbanización en las ciudades, como la construcción de ensanches o la incorporación de suelos extra-urbanos, exigió un gran esfuerzo inversor que, por lo general, no podía financiar una persona individualmente. De otro lado, y sobre todo después de la I Guerra mundial, la edificación de viviendas se encareció debido a la elevación de precios de los materiales, la mano de obra y también por la especulación del suelo.

En consecuencia, la inversión privada en viviendas disminuyó, pues las restricciones que se aprobaron a los aumentos de los precios de los alquileres en 1920 habían reducido también la rentabilidad futura de estas inversiones. Dentro de este

[2] Tortella (1994), pp. 222-223.
[3] Llorden Miñambres (2003), p. 145 y ss.

contexto, se pusieron en marcha las primeras sociedades constructoras, urbanizadoras e inmobiliarias, especialmente en aquellas ciudades donde el crecimiento económico y la expansión urbana eran más notables. Estas sociedades ya no solían invertir en edificios de viviendas para obtener rentas fijas sino que producían viviendas para su venta como cualquier otra mercancía. Sus principales compradores eran las clases profesionales medias y altas.



Vista panorámica de la playa de Riazor y al fondo la Ciudad Jardín, c.1930. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Algunas de estas sociedades nacieron para impulsar la construcción de barrios de viviendas económicas, conocidas como casas baratas, al calor de leyes que sobre esta materia se aprobaron en las décadas anteriores a la Guerra civil,[4] otras surgieron para aprovechar la ampliación de los medios de transporte urbanos hasta las afueras de las ciudades y, en otros casos, pretendieron impulsar modelos de urbanización importados de Europa como las ciudades-jardín.

La Ciudad Jardín, tiene su origen en el reformador social Ebenezer Howard. Este británico expuso su modelo urbano en 1898 con la publicación de «Tomorrow a Paceful Path to Real Reform», obra que sería reeditada en 1902 con el título de *Garden Cities of*

[4] En 1910 se aprobó la Ley de Bases de Casas Baratas, cuyo proyecto había sido impulsado inicialmente por el Instituto de Reformas Sociales. Esta ley estuvo en vigor hasta la aprobación de un nuevo texto legislativo en 1921, reformado posteriormente en 1924, en el que de una forma mucho más ambiciosa que pretendía la colaboración de todos los organismos públicos para terminar con el problema de las infra-viviendas obreras. Con este fin, el gobierno de Primo de Rivera impulsó las cooperativas como motor constructivo, reforzó el papel de los ayuntamientos como impulsores de estos proyectos de construcción y, finalmente, estableció sistemas "blandos" de financiación, primas económicas y exenciones fiscales a través de diversas entidades colaboradoras como las cajas de ahorro o el Instituto Nacional de Previsión. Véase Arias González, Luis (2003), p. 64.

Tomorrow.[5] Howard, seguramente condicionado por la visión de rechazo que le producían las ciudades insalubres de su época, propuso la construcción de un nuevo modelo de ciudad, capaz de cubrir las necesidades económicas modernas pero sin romper la relación con la naturaleza.

En efecto, la Ciudad Jardín de origen inglés se planteaba una nueva concepción de construir y planificar ciudades a través de viviendas unifamiliares o *cottages*, que eran consideradas como el alojamiento ideal para todas las clases sociales.[6] Este tipo de vivienda unifamiliar rural estaba impregnado de las teorías de los románticos ingleses del siglo XVIII, donde se prefería la vivienda aislada buscando la individualidad de los materiales, aunque éstos fueran baratos. En estas viviendas la pieza fundamental en la distribución de las habitaciones era el cuarto de estar, considerado por la burguesía como el "santuario de la familia, donde se perpetuaba la unión entre la misma", que había de estar siempre en la planta baja, cerca de la calle. La Ciudad Jardín debía de completarse por un conjunto de curvas elegantes y de armoniosas calles plantadas de árboles y bordeados de césped. Entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX se fue difundiendo el concepto de la Ciudad Jardín por todo el continente europeo, aunque cada país lo adaptó a su propia estructura urbana.



Vista general de la calle Juana de Vega de A Coruña, c.1920. AMC

[5] Siguiendo la tesis de Arriola Aguirre. Véase
http://www.ingeba.euskalnet.net/lurralde/lurranet/lur07/07arrio/arrio07.htm
[6] Barreiro Pereira, Paloma (1991), p. 59 y ss.

La introducción de la Ciudad Jardín en España siguió sus propias pautas, algo diferentes al modelo general europeo. En particular, el modelo de los *cottages* en España estuvo siempre ligado a las clases acomodadas y solían estar ubicados en las afueras de las ciudades en los llamados parques urbanizados. Por tanto, a diferencia del ámbito europeo, la mayor parte de proyectos de construcción de ciudades jardín en España dieron lugar a la creación de grupos de viviendas que acabaron siendo destinadas a familias de la clase media-alta profesional. Incluso en algunos casos, donde se había planificado la construcción de casas obreras se terminaron construyendo urbanizaciones caras y asequibles solo a las capas más altas de la población. Sirvan como ejemplo las colonias del Retiro (1920) o de Chamartín (1928) en Madrid o la ciudad jardín de Zaragoza (1923), entre otros muchos.[7]

«Los hotelitos independientes, con jardín o huerto edificados están fuera de las posibilidades de la clase obrera y solo resuelven el problema de la vivienda para las clases medianamente acomodadas, empleados de sueldo exiguo, pequeños rentistas con familia más o menos numerosa»

En consecuencia, muchos de los proyectos de Ciudad Jardín ejecutados en España quedaron fuera de las posibilidades económicas de la clase trabajadora. Para cubrir este vacío se impulsaron por iniciativa gubernamental medidas legislativas para favorecer la construcción de colonias de trabajadores y nuevas barriadas de casas baratas. No obstante, las leyes de casas baratas tampoco solucionaron el problema de acceso a una vivienda digna por parte de las clases sociales más modestas, pues se trataba de leyes de casas baratas que en realidad resultaban carísimas, estando dirigidas paradójicamente a las personas más necesitadas.[8]

«Todos los proyectos de construcción de esas casas se reducen al propósito de ofrecer a cada familia cooperadora un espacio de hotelito con jardincillo y todo. Y para que el coste no sea excesivo, se planean barriadas en las afueras de las ciudades, donde no existen comunicaciones rápidas con el centro, y si existen se llevan una cantidad de dinero que sumando al importe de la vivienda permitiría a la familia vivir en un cuarto decoroso de la población»

Los orígenes del proyecto de Ciudad Jardín en A Coruña (1921-1923)

Tras sobrevivir a las adversidades de la centuria precedente, Galicia experimentó una notable transformación económica en las primeras décadas del siglo XX, lo que le permitió recuperar parte del tiempo perdido en términos de modernización (Carmona,

[7] Barreiro (1991), p. 189 y Arias González (2003), p. 55.
[8] Barreiro (1991), p. 143.

2001). Efectivamente, en el transcurso de este periodo se consolidaron en la región algunas de las claves tecnológicas de la segunda revolución industrial que permitieron sustituir poco a poco las viejas estructuras típicas de la sociedad tradicional. Dentro de este contexto, los sectores agrario e industrial experimentaron profundas transformaciones internas.[9] La base de esta modernización giró en torno a actividades relacionadas con la pesca, la conserva y los astilleros, así como también otras industrias derivadas.[10]



Vista panorámica de A Coruña. Al fondo los terrenos donde se proyectaba construir la Ciudad Jardín, c.1920. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

El desarrollo de este tipo de actividades favoreció especialmente a la economía del litoral atlántico donde estaban situadas las dos ciudades más dinámicas de la región: Vigo y A Coruña. La instalación de nuevas fábricas alteró la estructura ocupacional de la población en estas zonas, a la vez que mejoraba su capacidad adquisitiva y transformaba tímidamente sus hábitos de consumo, favoreciendo el desarrollo de otras actividades comerciales y financieras.[11]

Desde esta perspectiva no cabe duda que, al despertar del siglo XX, A Coruña se había convertido en uno de los principales centros de modernización social e innovación

[9] Fernández Prieto (2005), p. 165.
[10] Carmona y Nadal (2005), especialmente capítulos 4 y 5.
[11] El gran impulso que experimentaron las sucursales bancarias y las cajas de ahorro en un contexto de gran difusión de ahorro entre las clases trabajadoras es un buen ejemplo de estas transformaciones. Las dos ciudades que alcanzaron mayor protagonismo en el terreno financiero durante este periodo fueron también A Coruña y Vigo. Sobre estos aspectos véase Maixé [dir.], Vilar y Lindoso (2003), cap. 2.

cultural de Galicia lo que tuvo su impronta en el paisaje urbano (cuadro II).[12] Varios fueron los factores que estuvieron detrás de esta modernización de la ciudad. En primer lugar, una reactivación manufacturera al compás del crecimiento del propio mercado urbano. En segundo lugar, la recuperación de la actividad portuaria gracias al negocio de la emigración, especialmente a América a partir de 1853, y las descargas de carbón junto con la exportación de productos agrarios.

Un tercer elemento que impulsó el desarrolló urbano fue la aparición de nuevas entidades financieras -Crédito Gallego (1876), Caja de Ahorros y Monte de Piedad (1876) y Banco de la Coruña (1918)-, y el establecimiento de numerosas sucursales de las principales entidades bancarias del país al calor de las nuevas oportunidades de negocio.[13] Finalmente, hay que destacar otros factores como la llegada del ferrocarril y el asentamiento de nuevos órganos del gobierno provincial como la Diputación. En este contexto, se llevaron a cabo dos grandes obras: las operaciones de remodelación del puerto y la expansión urbana. Como consecuencia de todos estos cambios, la ciudad creció espectacularmente a lo alto y a lo largo.

Cuadro II
La población de las ciudades en Galicia, 1900-1950

	1900	*1910*	*1920*	*1930*	*1940*	*1950*
A Coruña	42.900	47.561	50.558	61.673	92.189	123.623
Lugo	10.733	11.657	11.715	11.839	21.115	38.254
Ourense	10.626	11.089	11.726	14.005	17.866	39.044
Pontevedra	8.231	8.702	10.470	11.902	14.432	19.262
Ferrol	23.769	24.628	28.554	37.662	40.664	56.632
Santiago	15.551	15.875	21.232	23.207	30.127	33.420
Vigo	18.905	24.543	34.111	40.336	44.183	51.636
% urbanización	6,60	6,98	7,92	8,99	10,44	13,89

Fuente: De Juana y Vázquez (2005), p. 413.

Los planes de urbanización de los dos Ensanches, aprobados respectivamente en 1885 y 1910, dibujaron las características básicas del crecimiento urbanístico de la ciudad. Así, entre 1885 y principios del siglo XX, se culminaron la Plaza de Maria Pita y La Marina, se construyeron grandes edificios modernistas en la Pescadería (S. Andrés, Calle Real y adyacentes), se edificó la primera fase del Ensanche (Campo de Carballo), se rellenó y consolidó el área de Zalaeta-Torre-Atochas, y se desarrolló el crecimiento

[12] Siguiendo la tesis de Precedo (1990), p. 256. La población de la ciudad creció de 47.984 (1910) a 74.132 (1930).
[13] Maixé [dir.], Vilar y Lindoso (2003), cap. 2.

urbano hacia Monelos. A principios del siglo XX la ciudad, ubicada sobre una península, había de crecer hacia las afueras para lo que era necesario establecer nuevos planes de urbanización. En vísperas de la Guerra civil A Coruña era la provincia gallega con mayor parque de viviendas en los núcleos urbanos (cuadro III).

Cuadro III
Parque estimado de viviendas en núcleos urbanos por provincias 1860-1950
(en miles)

	1900	*1910*	*1920*	*1930*	*1950*
A Coruña	71,6	73,2	76,5	83,8	96,5
Lugo	22,1	22,3	22,4	23,3	29,5
Ourense	6,7	6,9	7,5	8,8	13,4
Pontevedra	58,3	64,7	68,9	76,8	80,6

Fuente: Tafunell en Carreras y Tafunell (comp.) (2005).

Siguiendo las tendencias europeas se empezaron a aplicar en A Coruña modelos urbanísticos derivados de la Ciudad Jardín inglesa que "buscaba descentralizar el crecimiento de las grandes ciudades y promover una oferta de viviendas sociales para los obreros".[14] Pero, al igual que ocurría en otras ciudades españolas, en A Coruña el modelo europeo se aplicó en una doble vertiente.[15] De un lado, se construyeron nuevas barriadas de casas baratas unifamiliares, como por ejemplo las del Campo de Marte. De otro lado, se promocionaron nuevos barrios residenciales destinados a familias de clase media-alta como era el caso de la Ciudad Jardín.



Publicidad de la Ciudad Jardín claramente dirigida a las clases acomodadas de la ciudad.
(Cortesía de D. Guillermo Escrigas).

[14] Precedo (1990), p. 269.
[15] Precedo (1990), p. 269.

En particular, este segundo proyecto fue impulsado, por un grupo de vecinos de A Coruña que se reunió en la popular sociedad Círculo de Artesanos en noviembre de 1921 con una representación del Ayuntamiento de la ciudad, de la prensa y de otras fuerzas vivas de la ciudad. En este foro se presentó el proyecto dirigido por el arquitecto Eduardo Rodríguez Losada para la Ciudad Jardín que proponía la construcción de 76 chalets de cuatro tipos A (94 m^2), B (64 m^2), C (72 m^2) y D (56,2 m^2) en parcelas de 500m^2. Con este fin, el grupo había adquirido una extensa zona de alrededor de 63 mil metros cuadrados que comprendía desde la carretera del Peruleiro hasta las casas de San Pedro de Visma.

En realidad, no se trataba de unos vecinos comunes, pues el grupo promotor estaba compuesto por hombres de gran prestigio social en la ciudad. Efectivamente, hablamos en general de hombres de gran experiencia en los negocios y, en algunos casos, herederos de sagas familiares que habían contribuido al desarrollo económico de la ciudad herculina desde tiempos muy lejanos. Dentro de este grupo estaban Luis Cornide Quiroga, Canuto Berea Rodrigo, José Agudín Aspe, Francisco Vázquez Lens, José Piñeiro Vázquez, Gabriel López Companioni, Eduardo Rodríguez Losada, Jacobo Correa Oliver, Ricardo Pernas Varela y Manuel Fernández Morales. La presentación social del proyecto urbanístico fue acogida con gran entusiasmo por las fuerza vivas de la ciudad, pues "reconciliaba el pueblo con el mar y fundaba su principal encanto en ofrecer como horizonte, desde todos los chalets, el insuperable espectáculo de la entrada de La Coruña, la Torre de Hércules, las playas y las lejanías del puerto con los alegres pueblecillos de que están sembradas las vecinas montañas".[16]





Luis Cornide Quiroga y Eduardo Martínez Losada, principales impulsores de la Ciudad Jardín.

[16] Estatutos de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1923, La Coruña, La Coruña, Imprenta Roel, p. 2

Pero esta iniciativa nacía a priori con escasas perspectivas de futuro, pues según el proyecto de reforma y ampliación del Ensanche, aprobado por Real Decreto de 24 de mayo de 1910, el paraje donde se pretendía ubicar la Ciudad Jardín iba a ser destinado al parque de la zona de Riazor.[17] Para hacer frente a estas dificultades, el grupo promotor, consciente de su poder mediático, ejerció presión al ayuntamiento a través de la prensa local y de diferentes círculos y asociaciones de la ciudad. No podemos olvidar que la mayor parte de sus componentes estaba bien conectada con las elites empresariales de la ciudad y con la corporación municipal que tenía que aprobar las licencias de obras y financiar las infraestructuras básicas del nuevo ensanche. Los miembros de este grupo promotor merecen una breve presentación.

Uno de sus miembros más activos fue Luis Cornide Quiroga, nacido en Monforte de Lemos (Lugo) allá por el año 1884 y fallecido en Madrid en 1946. Quiroga se trasladó a Santiago para estudiar la carrera de Derecho y, más tarde, ejerció de abogado en A Coruña, donde pasó la mayor parte de su vida. Fue secretario de la Sala de la Audiencia Territorial y, posteriormente, Secretario de Gobierno del Tribunal Supremo. En el terreno profesional también formó parte de los consejos de administración de importantes empresas del tejido industrial gallego. Así, por ejemplo, fue presidente de la Sociedad Anónima Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad, consejero de la Sociedad General Gallega de Electricidad y de la Compañía de Tranvía de La Coruña y representante de la Región Noroeste en la Cámara Oficial de Productores y Distribuidores de Electricidad. Participó también activamente en la vida política, siendo nombrado diputado por A Coruña en las Cortes Constituyentes de la República (1931-33), formando parte de la Comisión de Hacienda. Fue elegido de nuevo diputado en las elecciones del 14 de febrero de 1936 como Republicano Independiente.

Además de su faceta política fue un hombre muy polifacético y emprendedor. De un lado, se convirtió en el primer presidente del Club Deportivo de A Coruña entre 1906-1908 (por aquellos años denominado Club Deportivo de la Sala Calvet, nombre de un prestigioso gimnasio de la calle Galera). De otro lado, fue también miembro de la Real Academia Gallega y presidente del orfeón coruñés El Eco en 1927. Colaboró eventualmente con el periódico La Voz de Galicia y, en 1934, participó en un ciclo de

[17] Ordenanzas para las construcciones en la zona del Ensanche de La Coruña, La Coruña, Imprenta de Tierra Gallega, San Andrés, 153, Año 1910.

conferencias de la Unión Nacional Económica de Madrid, en el que desarrolló el tema "La economía gallega y la solidaridad económica nacional".

También formaba parte del grupo promotor Canuto Berea Rodrigo[18], nieto de Canuto Berea (1810-1853), conocido por haber establecido el primer establecimiento musical de Galicia, e hijo de del famoso intelectual Canuto Berea Rodríguez (1836-1891), quien había sido también alcalde de A Coruña durante el gobierno del liberal Sagasti en 1889.[19] Cuando su padre murió en 1891, Canuto Berea junto con sus hermanos creó la sociedad Canuto Berea y Cia "para que su casa mercantil no sufriese menoscabo alguno".[20] Esta compañía se dedicaba a la compra-venta y alquiler de música e instrumentos musicales así como también a la edición de libros relacionados con el arte musical, entre otros aspectos.



Publicidad del almacén de música de Canuto Berea y Cia. AMC

Además de poner su dinero y esfuerzos en la compañía familiar Canuto Berea ejercía como propietario y participaba como socio en otras compañías como la Compañía de Tranvías de La Coruña, donde fue vicepresidente en 1907 y en 1917-18[21], o la Sociedad Arrendataria del Teatro Principal de La Coruña. Entre 1898 y 1905 formó también parte del consejo de administración del Crédito Gallego, tal y como había hecho su padre una década antes.[22] Más tarde, Canuto Berea presidió oficialmente la

[18] El segundo apellido de Canuto Berea (hijo) no es claro, pues en algunas escrituras aparece "Rodríguez" y en otras aparece "Rodrigo". En este trabajo se ha adoptado esta segunda opción porque es la que más se repite y ayuda a distinguirlo con mayor facilidad de su famoso padre.
[19] Meijide Pardo (1997), pp. 311-322. Giadás Alvárez (1997), p. 207. Canuto Berea era violinista y pianista, dio clases de música, dirigió coros y orfeones y en 1854 fundó el primer establecimiento musical de Galicia. Fue segundo y primer director en la compañía de ópera del Teatro Municipal de A Coruña (1861-62) y del Teatro de Variedades (1863). Fue nombrado académico correspondiente de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando y presidente de la Academia Provincial de Bellas Artes de A Coruña. Fue alcalde de A Coruña, presidente de la Sección de Comercio de la Cámara de A Coruña, administrador y consejero del Banco de España y Crédito Gallego. Consiguió la cruz de Carlos III con la obra La Alfonsina.
[20] RMC, libro 5, hoja 70, inscripción 1ª, fol. 35.
[21] Martínez (dir.) (2006), p. 364.
[22] Facal (1986), p. 53.

Agrupación Popular Coruñesa una coalición que se presentó a las elecciones municipales de 1917 en la que se integraban desde los conservadores católicos y mauristas hasta independientes dinásticos y liberales demócratas.[23] Esta Agrupación no solo tenía ambiciones políticas sino también financieras, pues proyectaba la creación del Banco de La Coruña que sería realidad en 1918, gracias al empresario vallisoletano Dionisio Tejero Pérez.

Otro de los impulsores del proyecto de la Ciudad Jardín era José Agudín Aspe, hijo de José Agudín[24] Cavanas y Matilde Aspe Fullós, descendientes de familias de propietarios, industriales y comerciantes de la ciudad.[25] Matilde enviudó en los años ochenta del siglo XIX y se puso al frente de los negocios familiares mientras sus siete hijos menores (José, Manuel[26], Leoncio, Luisa, María, Nicasio y Matilde Agudín Aspe) no alcanzaban la mayoría de edad. La actividad empresarial y comercial del hijo mayor, José, comenzó en los primeros años de la nueva centuria donde ya aparece como socio de varias firmas industriales como la Sociedad Gallega de molinería y panificación sistema Schweitzer (1900)[27], Cooperativa Eléctrica Coruñesa (1902)[28], Compañía de Tranvías de La Coruña (1902), Agudín y Romay (1904)[29], o Automóviles Coruñeses (1908).[30]

Por su parte, Francisco Vázquez Lens ejercía de comerciante en actividades relacionadas con la pesca y, especialmente, con la explotación de buques y la compra-venta al por mayor y por menor de toda clase de pescado fresco. En este terreno participó en varias compañías como Canosa, Trillo y cia (1908) o la Compañía de Tranvías de La Coruña.[31] Francisco Vázquez Lens fallecería poco más tarde, en 1932, por lo que no pudo ver terminado el proyecto.[32]

---

[23] Giadás Alvarez, L. (1997), p. 207.
[24] Este apellido aparece escrito a veces como Argudín.
[25] AHPC, Ruperto Suárez, 1873, Leg. 9741. Matilde era hija de Leoncio de Aspe y Pagasartundua un hacendado y comerciante de origen bilbaíno con gran espíritu emprendedor que tuvo una fábrica de curtidos en el lugar de Penafurada, parroquia de Santa María de Oza - AHPC, Gerónimo Suárez, leg. 8338 (1831)-, y también poseía barcos –AHPC, Manuel Antonio Lodeiro, leg. 8544 (1835)-.
[26] Era uno de los empleados de confianza de la firma Sobrinos de José Pastor a principios del siglo XX. Véase capítulo correspondiente.
[27] RMC, libro 11, hoja 227, inscripción 1ª, fol. 331.
[28] RMC, libro 13, hoja 284, inscripción 1ª, fol. 72.
[29] RMC, libro 13, hoja 307, inscripción 1ª, fol. 138. Dedicada a la compra-venta de objetos de cristal y loza (disuelta en 1910).
[30] RMC, libro 15, hoja 403, inscripción 1ª, fol. 315. Dedicada a la explotación de automóviles: explotación de los medios de transporte que estime convenientes en cualquier región de España.
[31] RMC, libro 14, hoja 366, inscripción 1ª, fol. 176, y RMC, libro 14, hoja 405, inscripción 1ª, fol. 337.
[32] Memoria de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1932. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 781.

José Piñeiro Vázquez era un comerciante relacionado con las actividades comerciales al por menor, a través de la creación de diversas sociedades como García y Piñeiro (1899)[33] o Jose Piñeiro y Cia (1904)[34] dedicada a la confección y la sastrería. En estos años también fundó la sociedad Mogín y Cia (1909)[35] que explotaba el Hotel de Francia que abrió sus puertas el 1 de abril de 1909 en la popular plaza de Mina.[36] Por su parte, Manuel Fernández Morales, comerciante de la ciudad herculina, era el hijo mayor del socio fundador de la compañía Fernández y Torres, analizada en otro capítulo. Fue concejal del Ayuntamiento de A Coruña en 1924 y volvería a serlo en la constitución del ayuntamiento bajo la "Dictablanda" en 1930.[37] Obviamente, este puesto le permitía a la sociedad contar con información de primera mano sobre el avance de las obras de urbanización de la ciudad jardín y la gestión de las licencias municipales.



Publicidad de la sastrería Piñeiro & Hermano. AMC

Gabriel López Companioni era comerciante y consignatario de buques a través de la sociedad López Presas y Corner (1901),[38] que se transformó en López y Sánchez (1907)[39] y que, más tarde, se convertiría en López Companioni (1928).[40] Esta última

[33] RMC, libro 11, hoja 216, inscripción 1ª, fol. 177.
[34] RMC, libro 13, hoja 312, inscripción 1ª, fol. 150.
[35] RMC, libro 16, hoja 425, inscripción 1ª, fol. 185.
[36] Constituido por escritura de 29 de marzo de 1909. RMC, libro 16, hoja 425, inscripción 1ª, fol. 185.
[37] Giadás Álvarez, L. (1997), p. 381 y p. 389.
[38] RMC (1901), libro 12, hoja 253, inscripción 1ª, fol. 305.
[39] RMC (1907), libro 15, hoja 386, inscripción 1ª, fol. 177. Una sociedad constituida por los hermanos Gabriel y su hermano pequeño Manuel López Companioni y Ulpiano Sánchez López. El objeto de la sociedad es "la compra y venta al por mayor y menor de géneros nacionales, ultramarinos y extranjeros y de cualesquiera otros artículos que tengan por conveniente explotar".
[40] En 1928 quedan como únicos socios de la compañía los hermanos López Companioni porque el tercer socio Ulpiano Sánchez López falleció el 19 de febrero de 1927 y sus herederos dejaron la compañía.

sociedad se especializó en la consignación de buques, comisiones y representaciones. Aunque tenía su sede central en la avenida de La Marina (A Coruña) poseía también una sucursal en Vigo, el otro gran puerto de Galicia durante este periodo.[41] Participó activamente como vocal en el Gremio de consignatarios de buques e impulsó otras iniciativas empresariales de la ciudad como la Compañía de Tranvías de La Coruña o el Banco de La Coruña.[42]



Imagen del Banco de La Coruña en los Cantones Coruñeses, c. 1930.
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Posteriormente, accedió a la sociedad impulsora de la Ciudad Jardín su hermano pequeño Manuel, de profesión abogado, pero también comerciante e industrial. Participó en algunas de las iniciativas empresariales más importantes de la ciudad como la Sociedad de Aguas o la Compañía de Tranvías de La Coruña. Fue concejal del ayuntamiento de A Coruña en dos renovaciones municipales del Directorio y alcalde interino en diciembre de 1927. En las elecciones de 1931 fue elegido concejal por el partido de Unión Monárquica. Más tarde, desempeñó el cargo de vocal del consejo de la Caja de Ahorros de la Coruña y Lugo (1967-1976) y presidente de la misma entre 1977

Como consecuencia, por escritura de 1 de marzo de 1928 cambia la razón social, aunque no varía su capital y objeto social. RMC, libro 15, hoja 386, inscripción 6ª, fol. 184.

[41] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1805.

[42] Fue uno de los principales impulsores de la constitución del Banco de La Coruña. Primero formó parte de la Comisión que preparó el proyecto de preparación para la constitución del Banco de La Coruña. Más tarde, formó parte del primer consejo de administración del Banco en 1918 junto con Dionisio Tejero y Raimundo Molina. Arroyo (2001), p. 17.

y 1980 y era también un empresario muy vinculado a la mitilicultura y a la comercialización de productos pesqueros.[43] Ambos hermanos, Gabriel y Manuel, fueron también accionistas de la sucursal del Banco de España en A Coruña.[44] Su espíritu emprendedor los convirtió en unos de los mayores inversores en sociedades sitas en la provincia de A Coruña entre 1890 y 1914.[45]

Finalmente, entre los socios de Coruñesa Urbanización se encontraba el polifacético arquitecto coruñés que proyectó la Ciudad Jardín, Eduardo Rodríguez-Losada Rebellón. Este personaje, arquitecto y compositor, nació en A Coruña en marzo de 1886 y falleció el 2 de noviembre de 1973 en la misma ciudad. Estaba casado con María Trulock Bertorini, tía materna del escritor Camilo José Cela, con la que tuvo diez hijos. Fue nombrado Académico de Número de la Sección de Arquitectura de la Real Academia Nuestra Señora del Rosario y, posteriormente, en 1954, fue nombrado Académico de Honor. Precisamente, tras su fallecimiento, sus obras originales fueron donadas por sus hijos a esta Academia.



Vista panorámica de La Ciudad Jardín. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Haciendo buen uso de su poder mediático y su influencia política el grupo solicitó al alcalde la recalificación de los terrenos de Riazor con el objetivo de obtener licencia para construir la Ciudad Jardín. En el informe que enviaron al ayuntamiento exponían que era *muy aconsejable* la adopción de un nuevo acuerdo municipal en estos

[43] Entre otros cargos fue presidente de SOMEGA y presidente del Grupo Sindical de Crustáceos y moluscos. Fernández González, A. (2005), p. 23.
[44] Poseían 40 acciones cada uno, véase Lindoso (2005), p. 443.
[45] Lindoso (2005), pp. 423-424.

terrenos por dos razones.[46] En primer lugar, el proyecto presentado resolvería gran parte del problema de la carestía y carencia de viviendas existente en la ciudad, puesto que los chalets se iban a ceder en condiciones de pago asequibles para las familias modestas. En segundo lugar, el primitivo acuerdo municipal que ubicaba el parque de Riazor era anterior al proyecto de parque llamado de Joaquín Costa (en el Monte de Santa Margarita) que estaba a escasa distancia del primero, por lo que argumentaban que la construcción de uno hacía innecesaria la del otro.

Para resolver esta demanda el ayuntamiento solicitó un informe del arquitecto municipal, a la vez que creó una Comisión del Ensanche cuyo principal objetivo era estudiar y hacer recomendaciones al alcalde acerca de este asunto. Unos días más tarde, el 18 de noviembre de 1921, tanto el arquitecto municipal como la comisión emitieron informes favorables, y señalaron además que si se modificaba el trazado original del parque éste podría ser compatible con la edificación de la urbanización. Basándose en estos documentos, el alcalde Juan González Rodríguez dio el visto bueno al proyecto que transformaba lo que iba a ser una zona exclusivamente ajardinada en la Ciudad Jardín.



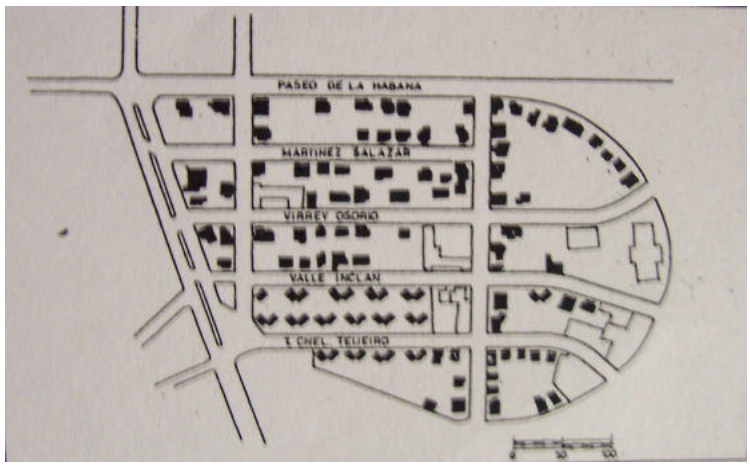
Damas de la alta sociedad coruñesa que presidieron la inauguración de la Avenida de la Habana en la Ciudad Jardin Catálogo de La Coruña, La Coruña a través de un siglo, Vigo, P.P.K.O, (1923-24).

Con un capital de un millón de pesetas se puso en marcha el proyecto urbanístico. Así, en los primeros días de marzo de 1922, se iniciaron las grandes obras de apertura de avenidas y la construcción de los primeros chalets en el Paseo de la Habana, Martínez Salazar y Virrey Osorio. En poco más de un año se habían terminado

[46] Archivo Municipal de A Coruña (AMC), Obras Públicas y Expropiaciones. Expediente de Obras sobre la construcción de una ciudad jardín con terrenos del antiguo lugar del Peruleiro, 1921, c. 463.

ya catorce chalets y había comenzado la construcción de otros siete.[47] A finales de los años veinte, la Ciudad Jardín estaba ya formada por "más de 40 chalets, dos grandes edificios destinados a la enseñanza y educación moral, y el Observatorio Meteorológico".[48] De forma paralela, se procedía a la construcción de aceras, aunque en las principales avenidas perpendiculares y transversales ya estaban casi concluidas. La sociedad promotora calculaba que toda esta obra le había supuesto una inversión total superior a los cinco millones de pesetas.

El rápido acondicionamiento del entorno físico, y la instalación de los servicios de luz y agua por parte de la Compañía de Aguas y las Fabricas Coruñesas de Gas y Electricidad convirtieron en poco tiempo los montes y las huertas en una zona urbanizada. Por otro lado, al finalizar el año 1923 ya estaba completamente terminado el tendido de la vía del tranvía a Peruleiro, es decir el ramal que iba desde Riazor hasta el final de la Ciudad Jardín, por la avenida de La Habana.[49] El nuevo Ensanche quedaba comunicado con el centro de la ciudad. La llegada del tranvía fue utilizada como reclamo publicitario a la hora de vender el nuevo barrio residencial.



Plano con las calles principales de la Ciudad Jardín. (Cortesía de D. Guillermo Escrigas).

En un primer momento, los promotores de la urbanización expusieron abiertamente que la ciudad jardín no pretendía ser un barrio residencial para las elites de la ciudad sino que el objetivo era que cualquier trabajador con ahorro y tesón pudiera acceder a una vivienda en esta zona. Es más, declaraban que este proyecto urbanístico

[47] González Catoyra (1994) año 1923, p. 179.
[48] AMC, Obras públicas y expropiaciones. Expediente de Obras sobre la construcción de una Ciudad Jardín con terrenos del antiguo lugar del Peruleiro, Instancia al Ayuntamiento de La Coruña de Luis Cornide Quiroga, 18 de junio de 1929, c. 463.
[49] González Catoyra (1994), p. 179.

ofrecía por primera vez soluciones practicas, "al problema de la vivienda propia, sana y confortable, que es el elemento primordial del vivir moderno, construida en condiciones de precio y pago asequibles para el pequeño ahorro".[50] Pero esta declaración de principios, que se repitió con frecuencia en la prensa de la época, era un tanto populista y utópica.

«La Ciudad Jardín gracias a las facilidades de adquisición otorgadas por la Sociedad Coruñesa de Urbanización que hoy la explota no es tan solo el lugar preferido por los favorecidos de la fortuna para levantar sus palacetes sino que también resulta el único emplazamiento en donde, cotizando la honradez y crédito, puede construir su hogar todo el que aspire a una vivienda modesta e higiénica. Por tanto, representa una conquista económica para todas las clases sociales»[51]

Obviamente, es difícil de creer que un asalariado medio cobrando alrededor de 5 pesetas al día y, teniendo que hacer frente a graves problemas de subsistencia, pudiera plantearse la compra de una casa que valía por término medio 40 mil pesetas. De hecho, la tercera Ley de casas baratas de 1924 establecía como criterio básico que el valor de una casa no superara las 15 mil pesetas para que pudiera ser considerada como una casa barata. Incluso este límite, muy inferior a 40 mil pesetas, fue duramente criticado, pues se consideraba excesivo, teniendo en cuenta el poder adquisitivo medio de la población la época.[52]



Chalets de la Ciudad Jardín c. 1930. (Cortesía de D. Guillermo Escrigas).

[50] Estatutos de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1923, La Coruña, La Coruña, Imprenta Roel, p. 2.
[51] Libro de oro de la Coruña, 1930.
[52] Barreiro (1991), p. 175. Este autor añade que en general las leyes de casas baratas fueron poco efectivas para dar solución al problema de la vivienda de los necesitados, pues "existía una gran diferencia entre la vida del obrero y la del burgués y siempre se buscaba para la casa de aquel el modelo de la de éste pero de peor calidad, sin variar las necesidades de la vivienda".

En consecuencia, si las viviendas fueron planteadas inicialmente a modo de casas económicas, su morfología y sus dotaciones no resultaron así. La estética de los edificios no respondía a las posibilidades económicas de las clases trabajadoras. Se trataba en general de viviendas para clase acomodada, de gran superficie, desarrolladas en dos plantas, muchas de ellas contaban incluso con torreón. Desde el punto de vista estilístico, en su construcción se mezclaban los elementos modernistas y regionalistas. Todas esas características eran comunes con otras ciudades jardín construidas en España.



Inauguración de la Avenida de La Habana, una de las primeras calles de la Ciudad Jardín. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Tampoco sus pobladores respondían a quienes necesitaban de una vivienda económica. Buena parte de la pudiente sociedad coruñesa del momento, desde su propio inspirador Luis Cornide hasta familias de empresarios como los Rivera Illade, Vilñes Gilmet o López Companioni se acomodaron en estas fincas a principios de los años treinta.[53] En cualquier caso, la exitosa aceptación del proyecto, que se reflejó en una rápida venta de los primeros chalets, obligó casi a triplicar la superficie inicial de poco más de sesenta mil metros cuadrados (cuadro IV). Pero la magnitud que estaba alcanzando la iniciativa empresarial hacía recomendable la creación de un órgano adecuado para gestionar un proyecto de estas dimensiones. Fue entonces cuando se determinó la creación de una sociedad anónima.

[53] Archivo Municipal de A Coruña, Padrón 1940, sign. 1478, Distrito 6, secc. 53-58.

Cuadro IV Patrimonio Inmobiliario de la Sociedad Coruñesa de Urbanización		
Descripción de terreno	*Superficie (m^2)*	*Valoración (pesetas)*
Partido municipal de La Coruña, Terreno destinado y labradío y hortalizas sito en la Agra de Riazor	54.466,95	75.700
Parroquia de Sta Lucia, sitio denominado Agra del Orzan, terreno a monte conocido con el nombre de “Matellas”	1.929,2	4.108
Finca labradía en el sitio de “Costeiras”	1.334	2.651
Terreno a monte que se conoce con el nombre de “Abrique”, Parroquia de San Jorge de Afuera	5.548	8.326
Labradío y mato que se llaman “das Gatas” en el Agra del Orzan, Parroquia de Sta Lucia antes de San Jorge de Afuera	444	4.078
Tierra destinada en parte a labradío y el resto a monte con vestigios de canteras situada en el lugar que llaman “Lage Veiriña”, o “Carballo” en el Agra del Orzan, inmediaciones del lugar del Peruleiro, Parroquia de Sta Lucia	1.554	2.668
Monte llamado “Costeiras o Enrique”, Parroquia de S. Jorge de Afuera, hoy de Sta Lucia	4.108	5.906
Finca a labradío llamada “Canteiro u Orzan”	2.128	10.618
Pieza de tierra labradío y mato denominada “Torres del Orzan”,	2.541,66	7.600
Pieza de tierra con su mato denominada “Matella” sita en el Agra del Orzan y por otro nombre de Payomouro, Partido y termino municipal de La Coruña	1.776	6.454
Finca destinada a monte con una proporción de labradío al sitio que llaman “Corteiras”	4.265	4.160
Finca a monte muy peñarroso al mismo sitio de la anterior	1.702	1.664
Finca destinada a labradío al sitio que llaman “Payomouro”	203	208
Otra destinada a labradío al mismo sitio de “Payomouro”	989	1.248
Inculto peñarroso que llaman “Payomouro”	74	104
Labradío que llaman “da Correidora”	277	208
Labradío que llaman “da Corredoira”	1.822	2.080
Labradío algo peñascoso que llaman “da Corredoira” y por otro nombre “do Prado”	1.202	1.248
Prado que llaman de la “Corredoira”, Parroquia de Sta Lucia, antes de S. Jorge de Afuera	2.378	2.496
Un terreno a labradío y monte titulado “Carril da Agra”	723,31	5.940
Terreno a labradío y monte llamado “Costeiras” en términos del Agra del Orzan	5.328	8.000
Casa sita en el lugar del “Peruleiro” y contiguo a ella una pieza de terreno con el nombre de “Barcelos”	2.424	1.000
Pieza de labradío al sitio que se dice “Areosa” en el Agra del Orzan	296	500
Labradío en dicha Agra del Orzan y sitio llamado de “Sobre las Reinas”	266	500
Labradío y monte peñarroso en dicha Agra del Orzan y sitio llamado “Anrique”	3.589	4.000
Labradío y monte peñascoso en la misma Agra del Orzan nombrada “Leira de Costeiras”	5.328	6.000
Labradío y campo inculto al sitio llamado “Tarreo del Orzan”	1.544	13.000
Pieza divida en 2 leirones unidos al sitio llamado “Huertas de Payomouro”	518	500
Labradío y mato al sitio llamado “de Arco” y por otro nombre “de Canle”	4.706	5.000
Labradío y monte al sitio llamado “Agra de Payomouro” y por otro nombre “Agra dos Centeás”	1.864	2.000
Labradío y campo inculto al sitio llamado “Ponte do Corbo” en la Agra do Payomouro	3.552	4.000
Pieza labradía en dicha Agra de Payomouro nombrada “Leira dos Suquiños”	444	500
Otra labradía al sitio llamado “Marcios de Afuera”	3.997	3.000
Labradío al sitio llamado de “Marcios de Adentro” y por otro nombre “Pecado mortal”	1.036	1.000

Labradío y monte peñascoso al sitio llamado “Cancelita”	2.368	2.500
Huerta, labradío y prado al sitio llamado de “Tarreo en Cabeiro”	4.884	5.500
Labradío al sitio llamado “Figueiras”, Parroquia de San Pedro de Visma	1.554	1.500
Pieza de huerta al sitio llamado “dos Bulleiros”	1.376	1.500
Labradío al sitio llamado “de Loureiro” y Agra del mismo nombre	888	1.000
Labradío en la misma Agra del Loureiro llamada “Leira de Maceira”	333	350
Labradío en la misma situación que el anterior	370	450
Labradío nombrado “Tarreo de Maria”	666	750
Labradío y monte al sitio que se dice “da Cancelita”	1.110	750
Labradío y prado al sitio nombrado “da Senra”	1.443	1.250
Labradío al sitio llamado “Agramante”	3.848	3.500
Labradío y monte al sitio llamado “da Percebeira”	6.660	7.500
Casa señalada con el núm. 4 sita en la carretera que de Riazor conduce a la parroquia de S. Pedro de Visma con un patio reducido	76	18.500
Casa en igual situación que la anterior señalada con el numero 5 con un patio a su espalda, termino municipal de La Coruña	50	18.500
Monte y labradío al sitio de “Laxitas”, llamada también “Laxe Veiriña” y sitio llamado Agra de Riazor, ciudad de La Coruña	6.147	4.470
Casa num. 2 de la carretera de San Pedro de Visma de 70 metros cuadrados con un patio unido, parroquia de San Jorge de Afuera, hoy Sta Lucia	52,25	25.620
Finca destinada a inculto y campon con varios peñascos al sitio que nombran “Pedra do Raposo” en el Agra del Orzan	1.989	2.000
labradío con porción de inculto al sitio que llaman “das Cesteiras” o “Costeiras” en dicha Agra del Orzan	1.184	2.000
Terreno destinado a monte y labradío llamado “Carril da Agra”	83,2	500
Terreno destinado a labradío e inculto llamado de “Barreiros de Arriba”	94,94	500
Total	159.533,51	333.000

Fuente: RMC, libro 26, inscripción 1ª, fol. 11.

La Sociedad Coruñesa de Urbanización SA (1923-1929)

Así, en pleno verano del año 1923, los promotores iniciales del proyecto acordaron constituir una sociedad bajo la razón social de Sociedad Coruñesa de Urbanización SA.[54] El objeto de la sociedad era “la construcción de la llamada Ciudad Jardín, la edificación de viviendas higiénicas, así como la reparación de las existentes, realizar toda clase de obras de explanación y urbanización y en general todos los negocios de que serán susceptibles los bienes inmuebles y sus productos”.[55] En las bases estatutarias se declaraba que la sociedad tenía ‘‘fines sociales y orbita de acción tan amplia, que está trazada mirando al porvenir de La Coruña”. De forma paralela, los socios seguían manifestando su intención de realizar futuras ampliaciones del proyecto de urbanización, con el fin de hacer llegar a las clases sociales más modestas soluciones al problema de la vivienda.

[54] Por escritura de 14 de julio de 1923. RMC, libro 26, hoja 731, inscripción 1ª, fol. 11.
[55] Por escritura de 14 de julio de 1923. RMC, libro 26, hoja 731, inscripción 1ª, fol. 11.



Vista panorámica de los primeros chalets de la Ciudad Jardín al lado de huertas y leirones.
(Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

La sociedad estableció su domicilio legal en A Coruña, calle Real y su duración se fijó inicialmente en diez años prorrogables por periodos de otros diez años.[56] El capital social ascendía a un millón de pesetas, representado por mil acciones de mil pesetas nominales cada una, todas con igual carácter y condiciones y con iguales derechos a participación en el haber y beneficios sociales. De estas acciones quedaron en cartera 667 que se pondrían en circulación cuando lo determinase el consejo de administración de la compañía. Las 333 acciones restantes fueron totalmente suscritas por una suma de 333 mil pesetas que era el capital desembolsado en el momento de constituirse la compañía, es decir, el importe total de los bienes inmuebles y muebles aportadas por los citados señores a la sociedad.

Estos activos eran, por un lado, 54 terrenos destinados a la futura construcción de la Ciudad Jardín (cuadro V). Por otro lado, la sociedad poseía maquinaria para la perforación de canteras por aire comprimido (valorada en 13.500 pesetas) y para la fabricación de arena (valorada en 24.395 pesetas). Los diez socios fundadores se repartían los bienes de la sociedad, es decir, las 333 mil pesetas de capital desembolsado.

[56] La duración de la sociedad se prorrogó por otros diez años a contar a partir del día 14 de julio de 1933. Por escritura de 20 de diciembre de 1933. RMC, libro 34, hoja 731, inscripción 4ª, fol.47.

Cuadro V Distribución interna del capital de la Sociedad Coruñesa Urbanización SA (1923) (en pesetas corrientes)	
Socios	*(%)*
Luis Cornide Quiroga	19,46
Manuel Fernández Morales	19,96
Francisco Vázquez Lens	16,96
Gabriel López Companioni	9,96
Ricardo Pernas Varela	9,86
Canuto Berea Rodrigo	4,96
Eduardo Rodríguez Losada	4,96
José Agudin Aspe	4,96
José Piñeiro Vázquez	4,96
Juan Manuel López Vázquez	8,96
Total	333.000
Fuente: RMC, libro 26, hoja 731, inscripción 1ª, fol. 11.	

Bajo la dirección de Luis Cornide Quiroga, Canuto Berea y Juan Manuel López Vázquez, presidente, vicepresidente y secretario respectivamente del primer consejo de administración,[57] comenzó su andadura la Sociedad Coruñesa de Urbanización en 1923. La compañía tenía por delante un largo trabajo: convertir una extensión de más de 150 mil metros cuadrados en una atractiva Ciudad Jardín. Con este fin, y antes de levantar nuevos chalets, era necesario urbanizar el terreno, es decir, diseñar, abrir y pavimentar las avenidas, construir aceras e instalar el alcantarillado. Todo este proceso requería una pléyade de permisos municipales y también un importante desembolso financiero. Para hacer frente al elevado coste de este proyecto la sociedad decidió emitir obligaciones hipotecarias para su financiación, utilizando los terrenos que poseía como garantía de la emisión.[58]

En particular, en 1926 se emitieron dos mil obligaciones hipotecarias al portador de quinientas pesetas de valor nominal con la garantía de las fincas de la sociedad. Estas obligaciones devengaban un interés anual del 6%, libre de impuestos presentes y futuros, pagadero por semestres vencidos, a principios de enero y de julio de cada año, empezando por los del presente 1926. Se estableció que la amortización de estos títulos se realizaría a la par de la emisión dentro del término de 25 años, a partir del 1 de julio de 1927, por sorteos anuales conforme al cuadro de amortización que se estampara en el

[57] Según los estatutos de la sociedad, el consejo de administración estaría constituido únicamente por socios, mayores de edad y españoles, que estén en posesión de acciones por valor de 20 mil pesetas. La duración del cargo de consejero elegido por la junta general será de 4 años, renovándose por mitad cada dos años, pero los cargos de consejeros son renunciables y reelegibles. Por escritura de 14 de julio de 1923. RMC, libro 26, hoja 731, inscripción 1ª, fol. 11.
[58] RMC, libro 28, hoja 731, inscripción 2ª, fol. 59.

respaldo de las obligaciones. Las cancelaciones de las obligaciones hipotecarias se llevaron a cabo a partir de 1935. Tras la lógica interrupción de la Guerra civil, el proceso de cancelación se retomó en 1939 (cuadro VI). Al poco tiempo, en diciembre de 1940 la emisión quedó totalmente amortizada y, en consecuencia, las fincas hipotecadas libres de gravámenes.

Cuadro VI
Cancelación de obligaciones de Sociedad Coruñesa de Urbanización SA
(en pesetas corrientes)

Fecha	*Nº obligaciones canceladas*	*Valor*
9 de enero de 1930	400	200.000
28 de diciembre de 1935	144	127.000
15 de febrero de 1936	74	37.000
17 de marzo de 1939	251	125.500
30 de diciembre de 1939	175	87.500
29 de abril de 1940	736	368.000
27 de junio de 1940	95	47.500
27 de diciembre de 1940	15	7.500
Total	2.000	1.000.000

Fuente: RMC, libro 28, hoja 731, inscripción 3ª, fol. 59; RMC, libro 34, hoja 731, inscripción 5ª, fol. 47; RMC, libro 34, hoja 731, inscripción 6ª, fol. 47; RMC, libro 36, hoja 731, inscripción 7ª, fol. 105; RMC, libro 36, hoja 731, inscripción 8ª, fol. 105; RMC, libro 36, hoja 731, fol. 105 y libro 37, hoja 731, inscripción 9ª, fol. 135; RMC, libro 37, hoja 731, inscripción 10ª, fol. 135; RMC, libro 37, hoja 731, inscripción 11ª, fol. 135.

Con este sostén financiero, el primer esfuerzo financiero de la empresa se destino a la explanación y urbanización de las principales avenidas durante los años veinte hasta "lograr el indiscutible éxito que en el orden estético constituye la ciudad jardín".[59] Una vez que esta primera fase quedó realizada y se empezaron a construir chalets a ambos lados de las avenidas recién abiertas, pero muy pronto el ritmo de las obras se ralentizó obligado por el contexto económico.[60]

Los difíciles años treinta (1930-1935)

La regresión de la economía española en los años treinta afectó de lleno al sector de la construcción, dando lugar a la paralización de las obras y el consiguiente aumento del paro. El empeoramiento de la situación económica del país repercutió también negativamente en las ventas de chalets. Dentro de este contexto de crisis general y caída

[59] Memoria de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1932. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 781.
[60] En 1926 el número de propiedades de la sociedad ascendía al centenar de fincas y ya estaban edificados más de una veintena de chalets. RMC, libro 28, hoja 731, inscripción 2ª, fol. 59.

en las cotizaciones de la bolsa, los pequeños rentistas optaron mayoritariamente por vender sus valores y atesorar el dinero, por temor a una mayor bajada del precio de los títulos. Por su parte, el capitalista, por miedo a la aplicación de medidas restrictivas o fiscalizadoras, y a la anunciada estabilización de la peseta, "ha procurado o colocar sus caudales en el extranjero, estabilizando de hecho su capital, voluntariamente a un cambio que le hubiera parecido absurdo si se lo hubiesen impuesto".[61]

Como consecuencia de este estado de cosas, el elevado ritmo alcanzado por la edificación en A Coruña tras la I Guerra mundial, se ralentizó. En particular, aumentaron las fincas nuevas y disminuyeron los compradores "con lo que los precios que se ofrecen no son interesantes para los constructores, lo que les obliga a no emprender nueva obra por falta de disponibilidades".[62] De hecho, en este contexto, la sociedad urbanizadora coruñesa reconocía que el avance de la construcción había quedado obligatoriamente supeditado "a la posible venta de sus productos en forma tal que compensen los numerosos gastos a los que tiene que hacer frente la sociedad, solo de conservación, limpieza y jardinería".[63]



Huelga en A Coruña c.1935. AMC

[61] Memorias de la Sucursal de A Coruña del Banco de Bilbao, 1931.
[62] Memoria de la Sucursal de A Coruña del Banco de Bilbao, 1934.
[63] Memoria de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1932. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 781.

A las dificultades ya existentes se unió la huelga del ramo de la construcción que obligó a paralizar cualquier obra durante meses.[64] A principios de los años 30 tuvieron lugar en A Coruña movimientos huelguísticos de gran relevancia y graves consecuencias económicas al igual que en otros puntos de España. Destacan dos episodios especialmente violentos. De un lado, la semana del 9 al 16 de diciembre de 1932 en la que dentro de un clima de extremada violencia tuvieron lugar importantes sabotajes en la ciudad herculina. Se dinamitaron transformadores, se tiraron postes de luz que dejaron a la ciudad a oscuras y se mantuvieron cerrados todo tipo de establecimientos industriales y comerciales.[65] De otro lado, en el mes de septiembre de 1933 dio comienzo una huelga en el sector de la construcción que duró seis meses y paralizó el intenso proceso de crecimiento urbanístico que vivía la ciudad herculina en ese momento.[66]

«El año que termina ha sido ruinoso para La Coruña, porque no ha habido un día tranquilo, a causa de los conflictos sociales surgidos, el mas importante, el que afecta a la construcción que dura ya cinco meses y al cual no se ve un fin próximo, pues cuantas gestiones se han realizado últimamente se han estrellado contra la pretensión obrera; la jornada de 6 horas, como base para cualquier negociación»[67]

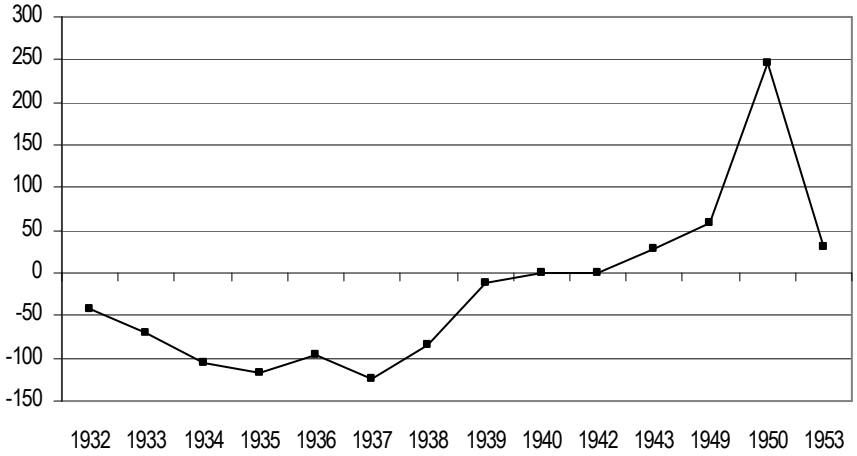
A pesar de haber reducido los precios de los terrenos, durante el año 1932 la compañía no logró vender ningún solar ni levantó edificación alguna en la Ciudad Jardín. Incluso se pusieron en marcha dos posibles fórmulas para poder optar a una de las viviendas, bien la compra directa y en efectivo o bien el arrendamiento con opción de compra en el futuro.[68] Pero los socios comentaban que la crisis provocaba que las inversiones de capital de las fincas urbanas se desviaran hacia otros activos de mayor rendimiento económico, aún cuando aquellas "signifiquen notorio mejoramiento social e higiénico".[69]

Dentro de esta coyuntura la sociedad se vio obligada a restringir gastos y limitó su actividad a la mera conservación de las obras existentes. A pesar de estas medidas preventivas, la compañía se encontraba en una situación financiera delicada. De un lado, los terrenos, que constituían el principal activo de la sociedad, se habían visto

[64] Memoria de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1933. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 781.
[65] González Catoyra (1994) recoge como fue tratada esta noticia en la prensa local, p. 242.
[66] González Catoyra (1994), p. 244.
[67] Memoria de la sucursal de A Coruña del Banco de Bilbao, 1933.
[68] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 683.
[69] Memoria de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1932. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 781.

gravemente depreciados en el mercado. De otro lado, la paralización del mercado de la vivienda restringía toda posibilidad de obtener beneficios (gráfico 1).

Gráfico 1
Beneficios de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1932-1953
(en miles de pesetas corrientes)

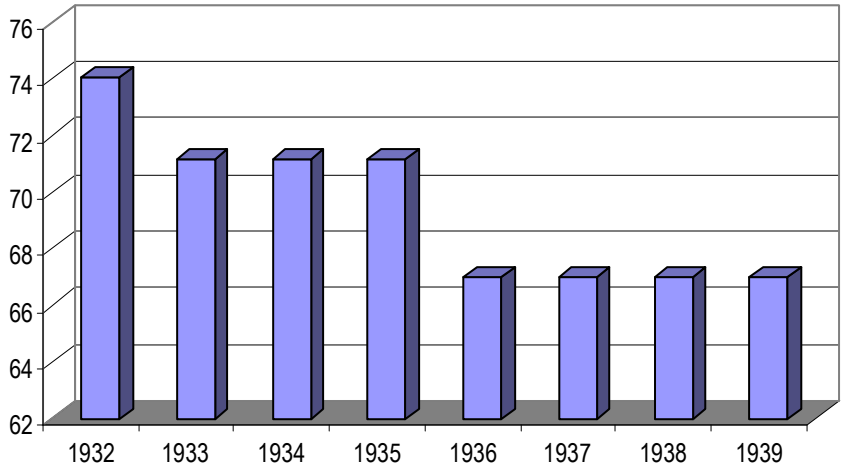


Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades,
legs. 683, 687, 771, 775, 776, 784, 785, 826, 1786 y 1814.

Por otro lado, la Sociedad Coruñesa de Urbanización mantuvo un pulso con el ayuntamiento durante estos años. A través de diferentes instancias dirigidas a la corporación municipal, dio quejas repetidas de los enormes gastos de construcción y mantenimiento que tenía que asumir para sacar adelante el proyecto de la Ciudad Jardín (gráfico 2). El principal motivo de sus reclamaciones era solicitar mayor atención al Ayuntamiento en cuanto al cumplimiento de los servicios y obligaciones municipales en esta nueva barriada "a la que tiene en desamparo y olvido".[70] De forma paralela, la sociedad promotora reclamaba los pagos que el Ayuntamiento le debía por obras de apertura, explanación y urbanización de calles en los que aquél llevaba un considerable retraso. Buena parte de estos de estos pagos fueron cubiertos a través de la emisión de Obligaciones Municipales.

[70] Archivo Municipal de A Coruña (AMC), Obras Públicas y Expropiaciones. Expediente de Obras sobre la construcción de una ciudad jardín con terrenos del antiguo lugar del Peruleiro, Instancia al Ayuntamiento de Luis Cornide Quiroga, 18 de junio de 1929, c. 463.

Gráfico2
Créditos contra el ayuntamiento de A Coruña, 1932-1939
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades,
legs. 683, 687, 771, 775, 776, 784, 785, 826, 1786 y 1814.

La búsqueda de soluciones alternativas: Sociedad Cooperativa Domus (1935) y la Sociedad Civil Terrenos Civiles de Riazor (1935)

Dentro de este panorama poco esperanzador, la sociedad firmó un contrato de opción de compra con la naciente Sociedad Cooperativa Domus en 1935. Esta Cooperativa estaba promovida por funcionarios de diferentes administraciones y comerciantes de la ciudad. Eran, en general, familias de la clase media coruñesa que fueron calificados por la Sociedad Coruñesa de Urbanización como "un grupo de entusiastas e inteligentes hombres emprendedores que persiguen con afán la elevada finalidad de adquisición un hogar confortable y atrayente que será el refugio acogedor del buen ganado descanso".[71]

Esta Cooperativa se proponía la construcción de 28 a 30 chalets dentro de la Ciudad Jardín, con las ayudas estatales que proporcionaban las disposiciones vigentes sobre casas baratas. En este sentido hay que destacar que el cooperativismo fue una de las fórmulas utilizadas por la Dictadura de Rivera y, más tarde, por la Segunda República, como motor constructivo de viviendas económicas.[72] Al calor del apoyo y facilidades que las autoridades ofrecían, se expandió el nacimiento de nuevas cooperativas en España como era el caso de la Sociedad Cooperativa Domus.

[71] Memoria de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1935. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 781
[72] Sobre el cooperativismo en España véanse Barreiro (1991), p. 53 y Arias Gonzalez (2003), p. 71 y ss.

A finales de 1935 el Ministerio de Vivienda aprobó el proyecto de construcción de 30 chalets de la Cooperativa Domus, por lo que la opción de compra fue confirmada. El contrato de venta, firmado el 3 de marzo de 1936, se concretó en 12 mil metros cuadrados de terreno situados entre las calles 3ª y 4ª longitudinal (posteriormente, Valle Inclán y Teniente Coronel Teijeiro) y el Paseo de Ronda. Dadas las características de esta cooperativa, la sociedad les fijo un precio *especialísimo*.[73]

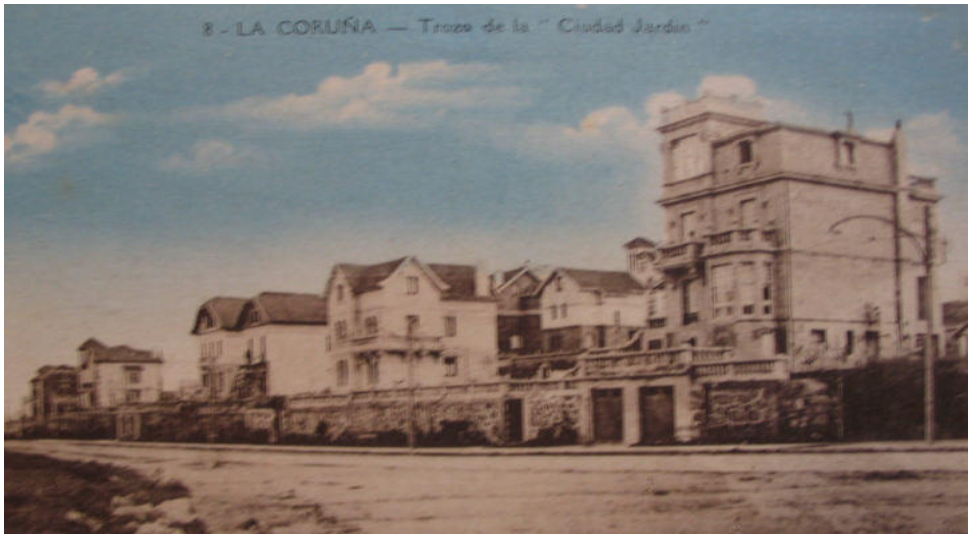


La Ciudad Jardín en vísperas de la Guerra civil. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

La Cooperativa Domus contaba con un proyecto de viviendas pareadas del arquitecto municipal Santiago Rey Pedreira. Un elemento singular de estos edificios era el saliente del primer piso en la galería del dormitorio al que el arquitecto se refería irónicamente como la "nariz de la casa", tanto por su forma como por su función, al ser éste el principal mecanismo de aireación de la vivienda. Se trataba de un mismo modelo de casa para toda la urbanización, una alternativa asequible a los costosos chalets levantados hasta el momento en la zona por la Sociedad Coruñesa de Urbanización. La Cooperativa consiguió un número considerable de cooperativistas que tenían que afrontar el pago de una casa cuyo valor ascendía por término medio a unas 30 mil pesetas para facilitar este pago la Caja de Ahorros y Monte de Piedad preparó hipotecas a noventa años, de manera que los pagos mensuales eran muy bajos, lo que animó a más gente a participar en el proyecto.

[73] Memoria de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1935. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 781.

Los miembros de la Sociedad Coruñesa de Urbanización estaban muy satisfechos con esta operación por dos razones. En primer lugar, significaba una entrada de liquidez que podía aliviar su delicada situación económica. En segundo lugar, el importante grupo de construcciones que se iban a ejecutar exigía que el Ayuntamiento acelerase las obras complementarias de acceso, urbanización y alcantarillado de la zona, lo que revalorizaría los solares que quedaban por vender. De hecho, en vísperas de la Guerra civil, se comenzaron las obras de explanación de la calle Fernando Macías y la terminación del último trozo de la calle Pérez Lugín que mejoraban notablemente las vías de comunicación de la Ciudad Jardín con el centro de la ciudad. De forma paralela, se comenzó el tendido de la red de alcantarillado desde la Avenida Rubine por el primer trozo de la Avenida de la Habana y de la calle de Pérez Lugín. La incorporación de la Ciudad Jardín al trazado urbano de la ciudad herculina era ya una realidad. Las antiguas huertas de Riazor habían pasado a la historia.



Vista panorámica de la Ciudad Jardín. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

El estallido de la Guerra civil dificultó la continuación de las obras, pues escaseaban los materiales de construcción.[74] Pero, a pesar de las dificultades, y en plena Guerra civil, en abril de 1937, la Sociedad Cooperativa Domus inauguró sus 30 viviendas que transformaron por completo el paisaje urbano de la Ciudad Jardín.

Por otro lado, en estos años la urbanización de esta parte de la ciudad se vio también impulsada por la recién fundada Sociedad Civil Terrenos de Riazor (1935), a la

[74] La Opinión 1/08/2004. En este artículo se comenta que, finalmente, el material se pudo conseguir porque dos de los cooperativas trabajaban en la empresa Torres y Sáez y, dado su interés en la continuidad de la obra, gestionaron los contactos para conseguir materiales. Se trataba de Guzmán Chaver que era el jefe de compras y Luis Díaz Baldrich el jefe de contabilidad.

que había aportado la Sociedad Coruñesa de Urbanización 4.931 metros cuadrados en la zona fronteriza al Colegio de Enseñanza (en la actual Plaza del Maestro Mateo). La Sociedad Civil Terrenos de Riazor se fundó con un capital de 500 mil pesetas, aportado en terrenos por once propietarios de la zona de Riazor.[75] Estos propietarios convinieron llevar a cabo la fusión de sus terrenos, previa constitución de una sociedad con el objetivo de urbanizar y/o vender los solares que resultasen "de acuerdo con las nuevas alineaciones trazadas por el Plan de Urbanización del Excelentísimo Ayuntamiento de La Coruña entre las calles de Jose Lombardero, avenida de Buenos Aires y la Ciudad Jardín".

Cuadro VII
Socios fundadores de la Sociedad Civil Terrenos de Riazor (1935)

Socio	*Aportación de terrenos (m^2)*		*Capital (pesetas corrientes)*
	Zona norte	*Zona Sur*	
Josefa Iglesias Ayuda	4.275	2.992,50	31.810,60
Consuelo Iglesias Ayuda	3.380	100	103.075,84
Dolores Iglesias Ayuda	822,50	5.137,50	57.227,14
Antonina Caruncho Becerra	5.397,50	504,50	40.769,03
Guillermo Lavilla Montero	2.555	972,50	43.687,64
Sociedad Coruñesa de Urbanización SA	4.931	-	6.151,58
Manuel Puga Pequeño	481,25	101,25	27.547,98
Consuelo Vázquez Seoane	-	1.477,50	19.577,24
Dolores y Luis Parga Maceiras	-	1.50	15.637,54
Enrique Somoza Tenreiro	1.765	-	60.844,63
Andres Pan Vieiro	6.877,50	-	93.670,77
Total	30.474,75	12.335,75	500.000

Nota: Los terrenos situados en la zona norte tienen un valor del m^2 equivalente a 100, mientras el valor de los mismos en la zona sur es de 85. Fuente: Por escritura de 29 de diciembre de 1935. RMC, libro 34, hoja 941, inscripción 1ª, fol. 199v.

La primera operación que cerró la Sociedad Civil fue la venta a la Academia Colegio Galicia de un solar de dos mil metros cuadrados en donde se construyó el hermoso edificio destinado a dicho colegio. A lo largo de 35 años fueron vendiendo los solares que, posteriormente, se transformaron en edificios, transformando por completo el paisaje urbano de esta zona de la ciudad. La sociedad se disolvió finalmente en junio de 1970, después de haber satisfecho totalmente su objeto social, al haber sido vendidos la totalidad de los terrenos.[76] En ese momento no quedaba activo alguno ni pasivo exigible que satisfacer, por lo que solo fue necesario reembolsar a los socios el capital líquido resultante depositado en la caja de la sociedad, 50.910 pesetas.

[75] Por escritura de 29 de diciembre de 1935. RMC, libro 34, hoja 941, inscripción 1ª, fol. 199v.
[76] Por escritura de 19 de junio de 1970. RMC, libro 34, inscripción 3ª, fol. 199v.

Pero estos proyectos paralelos no fueron suficientes para que la Sociedad Coruñesa de Urbanización pudiera equilibrar sus cuentas en los duros años treinta. Así, tras pasar el año 1937 en blanco, pues no se produjo ninguna venta de solares ni se construyó ningún chalet, se vio obligada a vender algunas fincas rústicas que poseía fuera de la zona objeto de urbanización para obtener liquidez.[77] Al año siguiente, en 1938, la actividad de la compañía se recuperó ligeramente con la venta de un chalet en la avenida de La Habana y de seis solares.[78] En este sentido, no podemos olvidar que durante 1938 se desencadenó en A Coruña una desenfrenada especulación sobre solares, una inversión con menor riesgo en una coyuntura de guerra, "que en pocos días cambian de dueño varias veces".[79]



Diferentes modelos de chalets construidos en la Ciudad Jardín en un folleto publicitario de finales de los años treinta. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

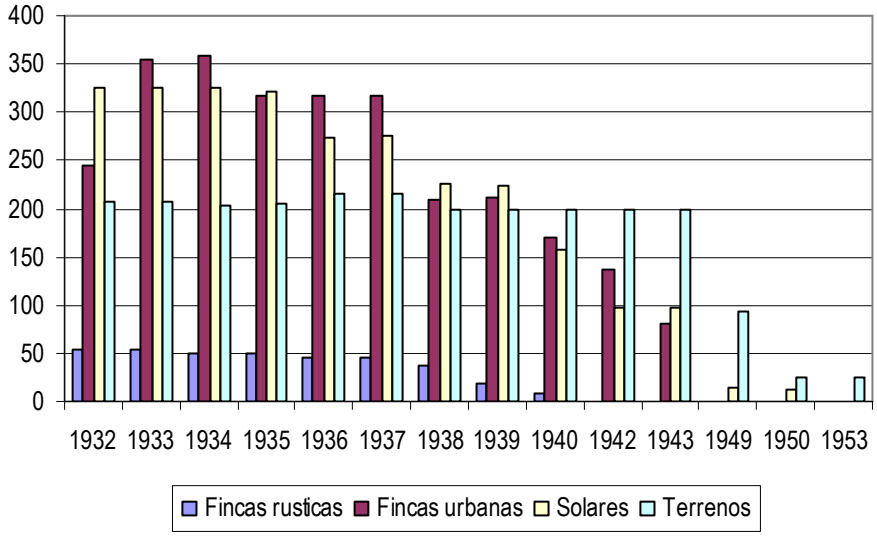
La Guerra civil y el lento finiquito de la sociedad (1936-1953)

En términos generales, la Guerra civil paralizó la actividad constructora. De hecho, la sociedad promotora de la Ciudad Jardín fue incapaz de vender alguno de los 30 solares, las tres casas o los tres chalets que le quedaban en la cartera (gráfico 3). El regreso de la "paz" favoreció la recuperación de los negocios y reactivó el sector de la construcción y el mercado inmobiliario. Como consecuencia, la situación de la sociedad mejoró

[77] Memoria de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1937. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 781.
[78] Memoria de la Sociedad Coruñesa de Urbanización, 1938. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 775.
[79] Memoria de la sucursal de A Coruña del Banco de Bilbao, 1938.

notablemente.[80] Esto a pesar de que el consejo de administración se quejaba de los negativos efectos que tenía la Ley de Beneficios Extraordinarios y los fondos de previsión sobre los beneficios.[81]

Gráfico 3
Composición interna del activo inmobiliario de la Sociedad Coruñesa de Urbanización SA, 1932-1953
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 683, 687, 771, 775, 776, 784, 785, 826, 1786 y 1814.

En realidad, el sector de la construcción en la posguerra presentaba unas características muy diferentes a las de los años anteriores a la Guerra civil. Efectivamente, el contexto autárquico y ferozmente intervencionista existente en los primeros años de posguerra fue determinante para impulsar una rápida profesionalización de los promotores de edificios, y la consiguiente constitución de empresas específicas para desarrollar esta actividad.[82] La política económica aplicada por el régimen franquista dificultaba la libre obtención de los materiales de construcción, así como su transporte desde los lugares de producción a los de consumo. La mayor parte de los materiales necesarios para construir un edificio quedaron sometidos a la intervención del régimen a través de cupos restrictivos y preferenciales.

«La falta de materiales y mano de obra impuesta por las circunstancias, obligo a terminar con marcha lenta las edificaciones empezadas; pero, acabada la guerra, reanudadas, aun con deficiencias, las comunicaciones y transportes y vueltos a sus tajos los obreros a medida que se

[80] Memoria de la sociedad, 1940. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 775.
[81] Memorias de la sociedad, 1942 y 1943. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 775 y 687. En 1940 el pago por cuenta de beneficios extraordinarios de la sociedad ascendió a 34.390 pesetas, cantidad a la que hay que sumar 2.697,10 pesetas destinadas a la caja de previsión.
[82] Siguiendo la tesis de Llorden (2003), p. 145 y ss.

emitían las licencias, vióse entrar este sector en plena actividad, con obras de reforma y de nueva planta»[83]

En consecuencia, y dentro de un contexto de escasez, se elevaron desmesuradamente los precios y apareció el mercado negro de materiales de construcción. Este mercado se convirtió en algunos momentos en el único medio real del que disponían los promotores para conseguir los materiales que precisaban. Dentro de este contexto, como en otros muchos de la posguerra, los contactos con las elites políticas y con los aparatos burocráticos de la dictadura era esencial para poder seguir ejerciendo la actividad.

Dentro de esta coyuntura, y tras el abandono obligado de la construcción durante la crisis de los años treinta, la sociedad cambio su estrategia al decidir vender sin edificar los solares que tenía en propiedad. Esta prudente decisión disminuyó los riesgos en el particular contexto de la posguerra. A lo mejor la nueva estrategia le privó de conseguir una mayor rentabilidad pero también le permitió ahorrar costes y recuperar los beneficios asumiendo un riesgo mucho más bajo. No cabe duda que tras casi una década sin construir viviendas, la sociedad hubiera necesitado llevar a cabo una enorme inversión en maquinaria, bienes de equipo y otros *inputs* necesarios para poder edificar, todos ellos bienes caros y escasos en el contexto de posguerra.



Vista panorámica de A Coruña donde se puede observar el gran crecimiento urbanístico de la ciudad antes de la Guerra civil. (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti).

Finalmente, tras haber vendido todos sus bienes inmuebles, y por tanto, una vez concluido su objeto social, la sociedad se disolvió en pleno verano de 1953.[84] La

[83] Memoria de la sucursal de A Coruña del Banco de Bilbao, 1939.

comisión liquidadora formada por José Pérez Barco (presidente de la comisión liquidadora), Eduardo Rodríguez Losada (presidente suplente), Gabriel López Companioni (secretario), Manuel López Companioni y Pérez y el accionista Francisco Lombardero Franco pusieron punto final a una sociedad con treinta años de existencia que consiguió insertar las antiguas huertas de Riazor en un barrio más de la ciudad herculina.

[84] Por escritura de 24 de junio de 1953. RMC, libro 37, hoja 731, inscripción 14ª, fol. 135.

IRIA SA La Fábrica de Lámparas de Padrón, 1929-2006

Descubrimiento y difusión de la lámpara incandescente

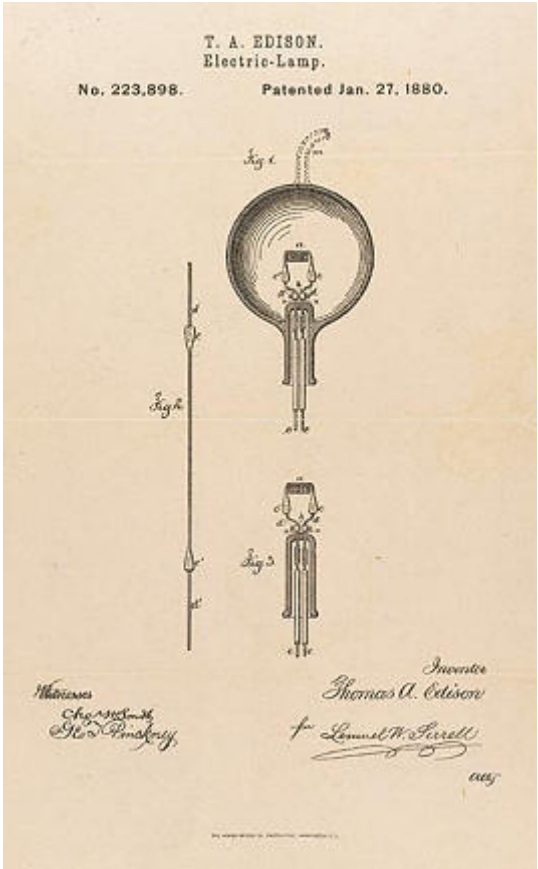
La invención de la lámpara incandescente o bombilla se le atribuye tradicionalmente al inventor Thomas Alva Edison (1847-1931). Pero, en realidad, hoy se sabe que el relojero alemán Heinrich Cöbel ya había fabricado lámparas funcionales casi tres décadas atrás.[1] Ahora bien, es cierto que Edison perfeccionó este primer artilugio, consiguiendo diseñar un filamento fabricado en bambú carbonizado que alcanzaba la incandescencia sin fundirse.[2] En 1879, Edison realizó la primera demostración pública de la bombilla incandescente ante tres mil personas reunidas en Menlo Park. Logró que, por primera vez, una lámpara se mantuviera encendida durante 48 horas de forma continuada. El acontecimiento significó para muchos el inicio de la era del alumbrado eléctrico. Unos años más tarde, en 1882, se inauguró en la ciudad de Nueva York, la primera central eléctrica del mundo para alumbrado público, con la que se iluminó Wall Street, en Manhattan.

Básicamente, la bombilla eléctrica objeto de la invención consistía en una ampolla de vidrio, a la cual se le verificaba el vacío, y que contenía un filamento que se ponía incandescente cuando era atravesado por una corriente eléctrica, emitiendo luz. El principal problema en la época era, sin embargo, encontrar un filamento que no se

[1] No obstante, existe controversia al respecto, ya que hay autores que afirman que Sir Joseph Wilson Swan fue el primer inventor en Gran Bretaña de la bombilla eléctrica en 1878.

[2] En su primer modelo de lámpara incandescente Edison utilizaba parte de la estructura interna de la lámpara experimental con filamento de carbono de Swan (1878), quien no había tomado ninguna medida para patentar sus inventos. Tras algunos conflictos legales, Edison y Swan fundaron la Edison & Swan Electric Light Company Limited en 1883, una empresa que explotó las patentes originales de la lámparas de carbono hasta que éstas expiraron diez años después. Derry y Williams (1977), pp. 930-931.

fundiese al poco tiempo de ponerse incandescente. A partir de aquí, y para superar esta limitación, las lámparas sufrieron un rápido proceso de perfección técnica. Las primeras lámparas de carbono presentaban un rendimiento muy bajo, del orden de los 3 a 5 lúmenes/watio, por lo que era necesario buscar filamentos que reunieran cuatro propiedades fundamentales: elevada resistencia, elevado punto de fusión, bajo coste y durabilidad. La mayor parte de la investigación en este terreno se dirigió a la búsqueda de estos objetivos. Primero se utilizaron filamentos de osmio y tántalo que seguían presentando unos rendimientos muy limitados. Más tarde se descubrió que el material que mejor se adecuaba a las características reseñadas era el tungsteno (o wolframio), que tiene la ventaja de ser mucho más refractario y de permitir que se obtengan temperaturas más elevadas, lo que significa más luz y mayor duración. La utilización del nuevo material permitió mejorar la calidad de las lámparas y abaratar su coste.


T. A. EDISON.
Electric-Lamp.
No. 223,898. Patented Jan. 27, 1880.
Witnesses
Inventor
Thomas A. Edison

Una de las múltiples patentes que solicitó Edison de su invención
Fuente: http://www.oviedo.es/personales/carbon/grafito%20y%20fibras/fibras%20de%20carbono.htm

Cuadro I Comparación de los precios de la incandescencia por gas y electricidad en España en 1909						
	Incandescencia por gas		*Incandescencia eléctrica*			
			Por carbono		*Por tungsteno*	
	Ordinaria	invertida	110 voltios	220 voltios	110 voltios	220 voltios
	Gas a 0,10 fr. el m^3		Electricidad a 0,10 fr. el kw			
Gasto de consumo	0,008	0,008	0,01	0,011	0,0035	0,0045
Gastos totales	0,012	0,012	0,012	0,014	0,0072	0,01107
Precio de la B med esf./ h.	0,00018	0,00020	0,00043	0,0003	0,00026	0,00038
Fuente: "Las lámparas de incandescencia con filamentos metálicos" *Revista de Obras Públicas*, 1909, tomo 1753, pp. 1-4						

Al principio, los filamentos de tungsteno tenían una longitud muy corta por lo que era necesario utilizar varios para construir una lámpara pero, en 1913, se consiguieron fabricar filamentos más largos de una sola pieza que permitieron incrementar el rendimiento luminoso hasta unos 11 lm/w. Además, hasta alrededor de 1913, los filamentos de wolframio se seguían encerrando en ampollas de vidrio al vacío pero, a partir de esa fecha, se sustituyeron por gases inertes como el argón y el nitrógeno. La presión de los gases en frío es similar a la atmosférica, lo que permitía que las lámparas funcionasen a presión similar a aquélla, inhibiendo la disgregación del filamento de wolframio. Estas condiciones permitían elevar la temperatura del filamento hasta los 2.500 ºC y conseguir un rendimiento luminoso de más de 20 lm/w. Con todos estos adelantos y otros muchos que irían llegando en las siguientes décadas, se consiguió mejorar el rendimiento de la bombilla, reducir el coste de fabricación y aumentar su vida útil hasta mil horas de duración.

Los orígenes de la fábrica de lámparas de Iria (1928-1929)

Al comenzar el siglo XX, el alumbrado artificial, de gas o eléctrico, estaba ya instalado en las principales ciudades españolas. Dentro de este contexto, existía un gran interés por investigar nuevos procedimientos que permitieran mejorar la calidad, mantenimiento y duración de las lámparas eléctricas. De forma paralela, durante las décadas anteriores a la Guerra civil, se establecieron las primeras fábricas de lámparas y material eléctrico y se registraron nuevas patentes de fabricación y perfeccionamiento.

Una de esas fábricas se ubicó en Galicia. Se trataba de la Fábrica de Lámparas Iria instalada en Padrón en 1929.[3] El principal impulsor de la iniciativa empresarial era Estanislao Pérez Artime (1881-1944), un comerciante e industrial de Padrón, muy polifacético y con diversas inquietudes culturales y políticas. De un lado, como fotógrafo aficionado, llegó a recopilar una amplia colección de imágenes que recogieron la memoria histórica de Padrón durante las primeras décadas del siglo XX.[4] De otro lado, fue uno de los mejores amigos de Ramón de Valle-Inclán, para quien actuó de mecenas de su obra literaria.[5] También ocupó cargo de diputado provincial y formó parte de la Diputación de A Coruña durante los años treinta.

En realidad, Estanislao Pérez, conocido familiarmente como Tanis de la Riva, era descendiente de sagas familiares de reconocido prestigio en la historia empresarial gallega. Efectivamente, de un lado, su madre era Dolores Artime Pérez, pariente del comerciante y banquero Benigno Artime.[6] Por otro lado, su padre, José Ramón Pérez de la Riva, era hijo de Estanislao Pérez García, oriundo de Ortigosa de Cameros. Estanislao empezó a ejercer el comercio de telas en Padrón, junto con sus hermanos Pío, Julián y Tiburcio, de la mano de su tío Isidoro, a través de la sociedad Isidoro de la Riva y Sobrinos (1870).[7]

La sociedad fue creada con un capital social de 200 mil pesetas y su objeto social era la "Fabricación, Comisión, Compras, Ventas, Depósitos, Importación y Exportación de Productos y Géneros del Reino y Extranjeros y otros que les convengan…". Más adelante se convirtió también en socio comanditario de la firma José Tojo y Cia (1885), fundada en Santiago con el fin social de la compra y venta de géneros nacionales y extranjeros, y un capital social de 25 mil pesetas.[8] En los últimos años del siglo XIX fundó la sociedad en comandita Artime Fernández y Cia (1898),[9] donde tenía como socios a su cuñado Eloy Artime Pérez y a Agapito Fernández Varela.

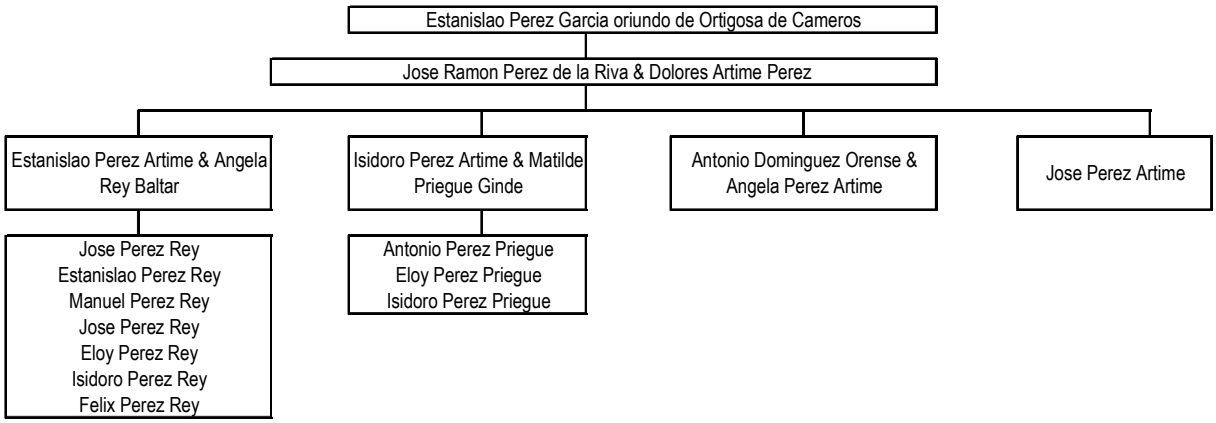
[3] Por escritura otorgada ante notario el 2 de septiembre de 1929. RMC, libro 32, hoja 904, inscripción 1ª, fol. 116.
[4] Cabo Villaverde y Cabo Villaverde (2005), p. 15.
[5] Alonso Montero; Monteagudo y Tajes Marcote (2001) (eds), p. 160.
[6] Este comerciante banquero participó en diversas empresas relacionadas con el sector del cuero como *Francisco Artime y Sobrino* (1849).
[7] ARG, 1870, Libro para la toma de razón de los documentos que al efecto presentan los comerciantes con arreglo a la segunda sección del artículo 22 del Código de Comercio, decretado, sancionado y promulgado por S.M. en 30 de mayo de 1829, 2 vols. inscripción 240.
[8] ARG, 1885, Libro para la toma de razón de los documentos que al efecto presentan los comerciantes con arreglo a la segunda sección del artículo 22 del Código de Comercio, decretado, sancionado y promulgado por S.M. en 30 de mayo de 1829, 2 vols. inscripción 240. Son socios de esta firma José Tojo Pérez, comerciante de Santiago, y José Ramón Pérez de la Riva.
[9] RMC, libro 11, hoja 214, fol. 143.

La empresa, constituida en Santiago con un capital de 25 mil pesetas, se dedicaba al comercio al por mayor y menor de géneros del reino y extranjeros.

Tras la muerte de José Ramón Pérez de la Riva en 1926, se colocaron al frente de los negocios familiares su viuda, Dolores Artime Pérez, y sus tres hijos varones Isidoro, Estanislao y José Pérez Artime. En esta época Dolores Pérez Artime poseía una fábrica de tejidos en Padrón equipada con 3 telares comunes de lanzadera a mano y un aparato para aprestar movido a vapor anexo a la fábrica.[10] Producía tejidos de dos tipos de calidades. Por un lado, lienzos finos destinados básicamente a los mercados exteriores. Por otro lado, lienzos ordinarios, cuya principal demanda procedía de las clases populares de la comunidad.

Gráfico 1

Árbol de la familia Pérez Artime



Seguramente, gracias a la herencia recibida tras la muerte de su padre, Estanislao pudo comprar a Magdalena Salas Rodríguez[11] en 1927 una patente de invención española[12] sobre lámparas incandescentes para alumbrado eléctrico. Un año más tarde, en 1928, Estanislao fue autorizado por la presidencia del Consejo de Ministros[13] para establecer en Iria Flavia, distrito de Padrón, en la provincia de A Coruña, una fábrica de lámparas para poner en práctica la patente de invención y un horno para la fabricación de vidrio destinado a la elaboración de lámparas. Esta autorización incluía la obligación

[10] ARG, Hacienda, Contribución Industrial, Pueblos, Padrón, 1933, leg. 830.
[11] Por escritura otorgada en Madrid por el notario Luis Maestre Ortega el 14 de abril de 1928 de la que se tomo nota en el Registro de la Propiedad Industrial y Comercial al folio 295, libro 8º de transferencias, el 11 de octubre de 1928.
[12] La patente, con el nº 104.539, había sido concedida el 14 de noviembre de 1927. La concesión fue publicada en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial correspondiente al 1 de diciembre del mismo año y de la que el Ministerio de Trabajo expidió certificado con fecha de 9 de octubre de 1928.
[13] Por Real Orden número 1.666 de la presidencia del Consejo de Ministros, dictada el 20 de agosto de 1928 y publicada en la Gaceta del día 24 del citado mes y año.

de aplicar la patente dentro del plazo de 6 meses, prorrogables por otros tres meses solo por causa justificada.

Con el fin de poner en práctica el proyecto, Estanislao Pérez Artime compró maquinaria y utillaje, realizó los primeros pedidos de materias primas, pagó gastos de transporte y emplazamiento de máquinas y aparatos y contrató personal, que fue adiestrando en las labores que formaban parte del proceso de fabricación de lámparas.[14] La mayor parte de la mano de obra era femenina, pues su fabricación era "un trabajo delicado y de enorme paciencia, para el que se precisaban manos muy finas".[15] Durante el periodo de formación profesional de la plantilla se produjeron varios accidentes laborales por los que el dueño tuvo que pagar fuertes indemnizaciones. En todas estas acciones invirtió importes cantidades de dinero, "estando aun pendientes de servir y ser pagados pedidos de materias primas y de cumplimiento algunos contratos de personal y suministro de maquinaria".[16] Para completar su proyecto empresarial, Estanislao Pérez Artime solicitó siete patentes más entre los años 1928 y 1929.[17]

Cuadro II
Patentes concedidas a Estanislao Pérez Artime para el proyecto de fábrica de lámparas

Nº de patente	*Tipo de patente*	*Año*	*Título de la patente*
109.409	Invención	1928	Un nuevo casquillo para lámparas incandescentes de alumbrado eléctrico concedido en España, Cuba y Portugal estando solicitada en el resto de países antes indicados sin resolución[1]
110.298	Invención	1928	Una nueva disposición del filamento para lámparas incandescentes de alumbrado electrico[2]
110.299	n.d.	1928	Una nueva barreta para lámparas incandescente de alumbrado eléctrico concedida en España [3]
110.659	Invención	1929	Un amplificador de la potencia luminosa de lámparas de incandescencia para alumbrado eléctrico de lentes concedida en España[4]
111.048	n.d.	1929	Una nueva lámpara incandescente para alumbrado eléctrico concedida en España [5]
113.276	n.d.	1929	Un sistema de foco luminoso aplicable a las lámparas incandescentes para alumbrado electrico[6]
114.506	Invención	1929	Una disposición de filamento en las lámparas incandescentes para alumbrado electrico[7]

[1] Patente concedida a Estanislao Pérez Artime el 29/09/1928; [2] Patente concedida a Estanislao Pérez Artime el 3/12/1928. [3] Patente concedida a Estanislao Pérez Artime el 3/12/1928; [4] Patente concedida a Estanislao Pérez Artime el 16/1/1929. [5] Patente concedida a Estanislao Pérez Artime el 18/02/1928; [6] Patente solicitada por Estanislao Pérez Artime el 6/07/1929. [7] Patente solicitada por Estanislao Pérez Artime el 28/09/1929. Todas concedidas por un plazo de 20 años.
Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Oficina Española de Patentes y marcas, Archivo histórico, Bases de datos, http://historico.oepm.es/archivohistorico/patentes.asp?prev=si .

[14] Por escritura de 2 de septiembre de 1929. RMC, libro 32, hoja 904, inscripción 1ª, fol. 116.
[15] Por escritura de 2 de septiembre de 1929. RMC, libro 32, hoja 904, inscripción 1ª, fol. 116.
[16] RMC, libro 32, hoja 904, inscripción 1ª, fol. 116.
[17] Estanislao Pérez Artime solicitó además una patente de invención adicional sobre el mismo producto objeto de la patente española número 104.539 para otros países. Esta concedida en España, Cuba, Portugal y Bélgica y está solicitada sin resolución en Francia, Alemania, Italia, Suiza, Inglaterra y la Republica Argentina.

De forma paralela, le fue concedida por solicitud una marca de fábrica para distinguir lámparas de incandescencia para alumbrado eléctrico con un logotipo en forma de cruz, acompañado en forma oblicua por la palabra Iria, de igual o distinto color ambos distintivos. No cabe duda que la aventura empresarial en la que se embarcaba Estanislao Pérez Artime representaba una iniciativa realmente innovadora en una región atrasada y de base agraria como era la Galicia de principios del siglo XX. Debido a la complejidad tecnológica del proyecto, el promotor necesitó de un largo periodo de ensayo que sirvió para investigar sobre nuevos procedimientos de fabricación, y para formar mano de obra suficientemente preparada. Estos esfuerzos desembocaron finalmente en la concesión de una nueva patente de invención en 1930, consistente en "un sistema reflector para lámparas incandescentes de alumbrado eléctrico que forma cuerpo inseparable con las mismas".[18] Este nuevo procedimiento, clave en el proceso de producción de la fábrica, iba a garantizar la viabilidad y competitividad futura del proyecto empresarial.

Pero la investigación en nuevos procedimientos tecnológicos exigía un gran desembolso de capital, ya que sólo los gastos de patentes y marcas superaban las 700 mil pesetas. En consecuencia, Estanislao Pérez Artime se vio obligado a buscar socios que garantizaran la viabilidad de un proyecto tan costoso. Con este fin se constituyó la compañía Iria (1929), una sociedad anónima ubicada en las proximidades de Padrón, que tenía como principal objeto la fabricación y venta de lámparas de incandescencia. Su capital social ascendía a 1,1 millones de pesetas y su duración se estableció inicialmente por 75 años prorrogables.[19] El principal inspirador del proyecto, Estanislao Pérez Artime, había encontrado socios capitalistas en tres fuentes principales.

De un lado, utilizó los lazos familiares, pues entre los inversores estaban su madre, Dolores Artime Pérez, sus hermanos, Isidoro y José, su cuñado, Antonio Domínguez Orense, y sus hijos, Estanislao, José y Manuel Pérez Rey. De otro lado, se asoció con inversores del grupo Simeón García: Miguel Martínez Escalera-Torres, Juan Sáenz Diez y García, Francisco Pérez Rodríguez y Jacobo Rey Daviña. Este último, propietario y empresario oriundo de Vilagarcía, fue elegido por las autoridades franquistas como presidente de la Diputación de Pontevedra durante unos meses entre

[18] Patente de invención número 116900 concedida a Estanislao Pérez Artime el 1/04/1930. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Oficina Española de Patentes y marcas, Archivo histórico, Bases de datos, http://historico.oepm.es/archivohistorico/patentes.asp?prev=si .

[19] El capital estaba repartido en 100 acciones de mil pesetas cada una. Había dos series de acciones, la A compuesta por 700 acciones y la B compuesta por las acciones del 701 al 1100. RMC, libro 32, hoja 904, inscripción 1ª, fol. 116.

1938 y 1939.[20] Algunos de los inversores del entorno del grupo Simeón ya eran socios de Estanislao Pérez Artime en otras sociedades como el Hotel Compostela (1926).[21]

Por último, incorporó socios externos, como Isaura Pardo o Remigio Hevia. Entre estos últimos también estaban miembros influyentes de los círculos políticos y empresariales de Pontevedra, como los hijos mayores del marqués de Riestra, Francisco e Ignacio Riestra Calderón, pertenecientes a una de las familias más poderosas de la provincia.[22] La presencia de Francisco e Ignacio permite suponer que la casa bancaria Riestra apadrinó el proyecto de la fábrica de lámparas. Estas tres fuentes de financiación se repartieron el capital fundacional en la siguiente proporción: la familia Pérez Artime (77,64%), el grupo Simeón (14,36%) y, finalmente, los socios externos (8,91%).[23]

Cuadro III
Socios fundacionales de la Sociedad Iria SA (1929)
(en pesetas corrientes)

Socio	*Profesión*	*Domicilio*	*Capital*	*Distribución del capital*
Estanislao Pérez Artime	comerciante	Padrón	700.000*	Familia Pérez Artime 77,64%
Estanislao Pérez Artime	comerciante	Padrón	34.000	
Maria Dolores Artime Pérez	propietaria	Madrid	45.000	
Isidoro Pérez Artime	propietario-comerciante	Padrón	20.000	
José Pérez Artime	comerciante	Padrón	20.000	
Estanislao Pérez Rey	comerciante	Padrón	5.000	
José Pérez Rey	comerciante	Padrón	5.000	
Manuel Pérez Rey	comerciante	Padrón	5.000	
Antonio Domínguez Orense**	comerciante	Pontecesures	20.000	
Juan Sáenz-Diez y García	comerciante	Madrid	88.000	Grupo Simeón 14,36%
Miguel Martínez Escalera-Torres	comerciante	Santiago	25.000	
Francisco Pérez Rodríguez	comerciante	Santiago	25.000	
Jacobo Rey Daviña	comerciante	Vilagarcía	20.000	
Francisco Riestra Calderón	propietario	Pontevedra	65.000	Socios externos 8,91%
Ignacio Riestra Calderón	propietario	Ourense	8.000	
Isaura Pardo	-		10.000	
Remigio Hevia Mariñas	empleado	Pontevedra	5.000	
Total capital			1.100.000	

* Acciones de la serie cuyo valor ha sido aportado en bienes. El resto de acciones de la compañía son del grupo B y han sido desembolsadas en efectivo. **casado con Ángela Pérez Artime. Fuente: RMC, libro 32, hoja 904, fol. 116.

[20] En particular Jacobo Rey Daviña fue designado presidente entre el 7-X-1938 y el 9 de agosto de 1939 en que fue sustituido por Luis de Toledo Freire. Véase http://www.depontevedra.es/?1,1073 .
[21] RM, libro 28, hoja 775, fol. 26, inscripción 1ª.
[22] Más información sobre esta saga en el capítulo correspondiente al grupo Pastor.
[23] A la hora de repartir beneficios se separara como máximo el 10% a fondo de reserva; un máximo del 12 % para retribuir al gerente además de la remuneración fija que le haya sido asignada; el resto se distribuirá a las acciones como dividendo activo. RMC, libro 32, hoja 904, inscripción 1ª, fol. 116.

Con el apoyo financiero de este grupo de inversores, la sociedad comenzó a caminar en la década de 1930. Durante los primeros años de actividad, las instalaciones de la fábrica de Iria SA estaban divididas en tres secciones; el taller de herrería mecánica, la fábrica de gas de 150 m^3 y la de bombillas con 11 bombas.[24] El primer consejo de administración estaba presidido por Estanislao Pérez Artime, pero en él disponían de representación como consejeros todos los grupos financieros de la empresa (cuadro IV).

Cuadro IV
Primer Consejo de Administración de Iria SA (1929)

Presidente:	Estanislao Pérez Artime
Consejeros:	Miguel Martínez de la Escalera
	Francisco Pérez Rodríguez
	Ignacio Riestra Calderón
	Francisco Riestra Calderón
	Juan Sáenz Diez y García
	Isidoro Pérez Artime

Fuente: RMC, libro 32, hoja 904, fol. 116.

Los primeros años de la fábrica de lámparas: entre las dificultades tecnológicas y la dura competencia (1930-1935)

Los primeros pasos de la fábrica estuvieron salpicados de problemas que pusieron en peligro su continuidad. La principal fuente de dificultades estuvo en los obstáculos que la fábrica se encontró para poner en práctica su patente de invención más importante, el sistema reflector para lámparas incandescentes de alumbrado eléctrico.[25] En consecuencia, se habían vendido numerosas lámparas defectuosas, lo que había conducido a un descrédito total de la empresa en el mercado. El consejo de administración culpó de este fracaso a la "falta de profesionalidad del gerente, encargado de la dirección técnica, que llegó a instalar algunas máquinas en sentido inverso al debido".[26]

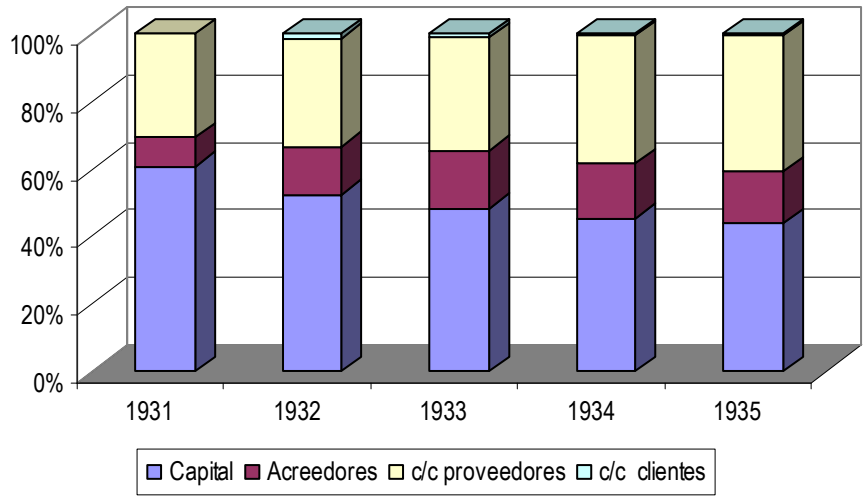
De sus argumentos se deduce que el gerente no estaba suficientemente preparado para dirigir un proceso de producción con maquinaria de tecnología avanzada para la

[24] ARG, Hacienda, Contribución Industrial, Pueblos, Padrón, 1933, leg. 830.
[25] Patente de invención número 116900 concedida a Estanislao Pérez Artime el 1/04/1930. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Oficina Española de Patentes y marcas, Archivo histórico, Bases de datos, http://historico.oepm.es/archivohistorico/patentes.asp?prev=si .
[26] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779, memoria 1931.

época. La situación resultó tan grave, que incluso obligó a suspender la fabricación en septiembre de 1930, "cerrándose temporalmente la fábrica con el fin de llevar a cabo una verdadera reorganización de la producción".[27]

Para solucionar la situación, resultaba imprescindible buscar a una persona competente y capaz para la dirección técnica de la fábrica, "tarea nada fácil pese a las innumerables gestiones que para conseguirlo veníamos haciendo todos y cada uno de los individuos del Consejo".[28] Este podría ser un excelente ejemplo de los problemas de escasez de capital humano con los que se encontraron regiones relativamente atrasadas como Galicia para poner en marcha industrias de tecnología avanzada. Pero, además, la búsqueda de un nuevo director de taller se veía apremiada por la necesidad de obtener beneficios, ya que la empresa se encontraba en un pésimo estado financiero -tras haber agotado los préstamos y carecer de efectivo- que no permitía grandes esperas (gráfico 2).

Gráfico 2
Estructura interna del pasivo de Iria SA, 1931-1935



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779, memorias de 1931, 1932, 1933, 1934 y 1935.

Al no encontrar ningún prestamista externo que confiara en la viabilidad del proyecto empresarial, fueron los propios hermanos Pérez Artime los únicos que concedieron un nuevo crédito de 150 mil pesetas a un interés anual del 8%. Efectivamente, la comunidad de herederos de María Dolores Artime Pérez, recientemente fallecida, acordó utilizar una parte de esta herencia para salvar del cierre a la fábrica. Su aportación consiguió que la industria superara los problemas financieros

[27] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779, memoria 1931.
[28] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779, memoria 1931.

más inmediatos. Pero su supervivencia no estaba garantizada mientras no se pudiera encontrar un nuevo director técnico.

Estanislao Pérez Artime, auxiliado por los consejeros Francisco Riestra Calderón y Juan Sáez-Díaz García, asumió la responsabilidad en este asunto. Viajaron los tres por diversas regiones del país para tratar de encontrar una persona competente y con experiencia. Finalmente, decidieron que Carlos Feuchter, un ingeniero que dirigía la fabrica de Castañeda y Compañía de Madrid, podía ser la persona adecuada. Lo avalaban inmejorables informes sobre el dominio de los procesos de fabricación y excelentes referencias de su formalidad y seriedad. El 15 de julio de 1931 Feuchter se hizo cargo de la dirección de la fábrica de lámparas de Iria SA. Tenía por delante dos difíciles retos: lograr beneficios y recuperar el prestigio de la marca.



Fábrica de lámparas de Iria c 1930. Cabo Villaverde, J. L. y Cabo Villaverde M. (2005), Memorias do Sar, Vigo, A Nosa Terra

La primera labor del nuevo director técnico consistió en examinar pormenorizadamente la maquinaria existente en la fábrica. Su informe revelaba que algunas de las máquinas estaban en buen estado pero mal ubicadas en el proceso de producción. Sin embargo, otras, como la maquinaria automática del vacío -fundamental en el proceso de fabricación- resultaba obsoleta y recomendó la compra de material más moderno. Un juicio similar emitió sobre la máquina para carburar, que era absolutamente inservible. Esta evaluación del ingeniero resulta realmente sorprendente

teniendo en cuenta que la fábrica llevaba muy pocos años en funcionamiento. No obstante, y a pesar de las precarias condiciones financieras, los socios accedieron a cumplir todas las solicitudes del nuevo director técnico. Una vez revisada la maquinaria, el gerente se dedicó a la formación profesional de la operarias, "labor no muy fácil por los muchos resabios que tenían, con lo que resultaba mas difícil el reeducarlas que si hubiera que enseñarlas desde cero".[29]

Finalizada esta etapa previa, en el mes de octubre de 1931 la fábrica se puso de nuevo en marcha y comenzó la venta de la nueva lámpara. La labor no era fácil. El descrédito en que había caído la firma tras la venta de numerosos artículos defectuosos pesaba como una losa a la hora de introducir el nuevo producto en el mercado. Para hacer frente a esta situación, se tomaron dos decisiones de marketing. De un lado, se optó por realizar el canje gratuito del producto defectuoso por otro que funcionase correctamente. De otro lado, se modificó por completo el diseño de la lámpara.



Interior de la fábrica de lámparas de Iria c.1930. Cabo Villaverde, J.L. y Cabo Villaverde M. (2005), Memorias do Sar, Vigo, A Nosa Terra

En particular, se decidió abandonar la fabricación de la ampolla de vidrio de la lámpara al llegar a la conclusión de que era más barata su compra que su elaboración. En consecuencia, se cerró el horno de vidrio instalado en la fábrica, ya que por su capacidad exagerada, el coste de mantenimiento sería una carga demasiado grande para la sociedad. No obstante, la paralización de la sección de vidrio se consideró una decisión temporal, ya que su rentabilidad dependía del número de lámparas fabricadas.

[29] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779, memoria 1931.

Si hubiera la posibilidad de rebasar las cuatro mil unidades diarias entonces la decisión debería ser reconsiderada. Por el momento, mientras esta circunstancia no llegaba, la Cristalería de Carabanchel Alto en Madrid se convirtió en la suministradora de ampollas de lámpara, tubos y barretas, a un precio muy competitivo. Además, como medida complementaria para lavar la imagen de la firma, se cambió la forma de la ampolla "para hacerla fácilmente diferenciable de la antigua, de la que ningún parroquiano quiere oír hablar".[30]

Cuadro V
Balance de Iria SA antes de la Guerra civil
(en pesetas corrientes)

Activo	*1931*	*1932*	*1933*	*1934*	*1935*
Caja efectivo	1.694,42	1.980,00	2.034,10	3.503,15	6.447,46
Materias primas y mercaderías	23.531,34	110.295,67	179.329,64	220.873,01	200.194,18
Maquinaria, mobiliario y útiles	228.700,00	212.969,50	187.701,90	185.807,40	177.274,50
Inmuebles e instalaciones	10.928,61	4.690,15	5.043,00	4.790,85	4.551,30
Cuentas corrientes proveedores		5.700,76	5.237,44	7.419,70	7.756,97
Cuentas corrientes clientes	36.243,14	118.447,24	97.666,83	96.091,66	144.607,08
Gastos de constitución	295.319,54	295.543,81	307.989,66	307.989,66	307.989,66
Patentes y marcas	700.180,00	701.207,50	701.736,50	704.285,50	704.645,50
P y G	519.783,79	654.805,96	786.170,69	893.872,80	962.575,09
Otros		422,48	668,00	385,20	418,45
Total activo	1.816.380,84	2.105.640,59	2.272.909,76	2.424.633,73	2.516.041,74
Pasivo	*1931*	*1932*	*1933*	*1934*	*1935*
Capital	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00
Acreedores varios	156.000,00	302.000,00	390.000,00	390.000,00	390.000,00
Cuentas corrientes proveedores	558.817,54	670.768,28	754.820,21	918.594,89	1.012.497,96
Cuentas corrientes clientes		33.294,79	28.758,05	16.424,04	13.962,23
Efectos a pagar	1.563,30				
Total pasivo	1.816.380,84	2.106.063,07	2.273.578,26	2.425.018,93	2.516.460,19

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779, memorias de 1931, 1932, 1933, 1934 y 1935.

Estos cambios, junto con la mala calidad del vidrio de las antiguas lámparas, obligaron a destruir las existencias que había en almacén. Aunque el consejo reconocía que existía la posibilidad de vender estos productos a un precio bajo, prefirió destruirlas, procurando utilizar lo aprovechable -básicamente el casquillo-, antes que lanzarlas al mercado en perjuicio del buen nombre que estaba alcanzando la nueva. La calidad de esta última venía acreditada por la ausencia de reclamaciones y la progresión de las

[30] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779, memoria 1931.

ventas en un breve lapso de tiempo. En octubre de 1931 la facturación alcanzó casi 9 mil pesetas; en noviembre más de 17 mil y en diciembre se rebasaron las 20 mil. Los datos de facturación revelan que el proceso de fabricación comenzaba a dar excelentes resultados. La nueva dirección técnica había logrado en pocos meses remontar el vuelo de la fábrica (cuadro V).

Pero cuando parecían haberse resuelto los problemas internos llegaron otras dificultades de carácter externo. Efectivamente, en 1932 la fábrica intentó fabricar la lámpara de medio watio, un modelo con más éxito en el mercado que la lámpara de filamento recto, que hasta entonces venían fabricando. Además, esta última se había abaratado hasta extremos insostenibles debido a la competencia, por lo que era muy difícil mantener el margen de beneficios. Pero la lámpara de medio watio se hallaba amparada en España por una patente, que no caducaba hasta 1933, y que estaba en manos de las fábricas de lámparas anteriormente instaladas, organizadas en forma de *trust*. Tener que esperar hasta la caducidad de la patente significaba para Iria SA una pérdida grave, ya que las lámparas de medio watio eran las que rendían mayor beneficio y atraían mayores clientes. En consecuencia, los consejeros de la fábrica intentaron ponerse en contacto con fabricantes extranjeros con el fin de conseguir el traspaso de la patente que utilizaban. Las negociaciones fueron exitosas y desde los primeros días del mes de octubre de 1931 la empresa comenzó a fabricar el nuevo modelo de lámparas de medio watio, un producto donde el consejo de administración había depositado buena parte de sus expectativas.

Para impulsar la introducción en el mercado del nuevo producto, la empresa intensificó durante el año 1932 su campaña de propaganda, instalando anuncios luminosos en Segovia, Valladolid y Burgos, aumentando los anuncios en la prensa de la región y repartiendo panfletos en las calles entre los clientes potenciales. Pero para hacer frente a la creciente importancia que la lámpara de Iria adquiría en el mercado, los fabricantes de lámparas integrados en el *trust* comenzaron de inmediato a reducir precios con el fin de expulsar a aquélla del mercado.

«El Trust de fabricantes de lámparas nos declaró abiertamente la competencia, competencia que no se recataba de decir que única y exclusivamente iba contra IRIA y abarató los precios hasta vender lámparas de 10 a 60 watios a un precio mínimo de 65 céntimos. Este precio solo puede sostenerlo el trust echando mano de la reserva de productos de balances anteriores»[31]

[31] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779, memoria 1931.

Como consecuencia de esta guerra de precios, las ventas cayeron y obligaron a ralentizar la producción (gráfico 3). En términos generales, la situación provocó que el promedio de lámparas fabricadas por día de trabajo descendiera hasta las dos mil unidades en los últimos dos meses de 1933, mientras que la fábrica y su plantilla estaban diseñadas para una producción de tres mil a cinco mil lámparas diarias. En el nivel óptimo de producción, el coste de mano de obra por cada lámpara resultaba aproximadamente de 5 céntimos. A finales del año 1933, llegaron a fabricarse sólo mil lámparas, por lo que dicho coste ascendió hasta los 17 céntimos.

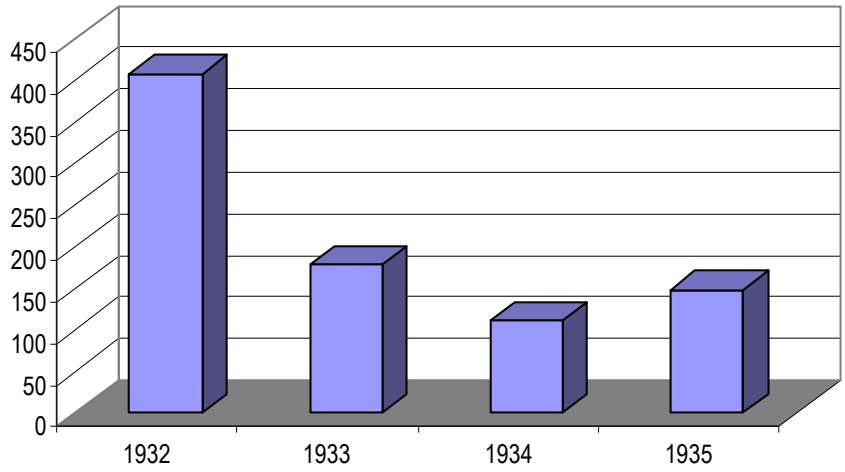


Trabajadores saliendo de la fábrica de lámparas de Iria c. 1930.
Cabo Villaverde, J.L. y Cabo Villaverde M. (2005), Memorias do Sar, Vigo, A Nosa Terra

Los socios reconocían que las condiciones de producción de la fábrica de Iria eran muy similares a las de otras fábricas agrupadas en el *trust*. Pero también eran conscientes de que estas últimas estaban mejor preparadas para ajustar los precios, ya que los suministros y las primeras materias eran facilitadas por las mismas fábricas a precios similares. Mientras tanto, Iria debía recurrir a abastecedores externos frente a los que tenía poca capacidad de maniobra para negociar precios. Ante esta situación, la dirección de Iria apostó, asumiendo un notable riesgo, por aumentar la producción para conseguir abaratar el coste unitario de la mano de obra y así ajustar más los precios. De forma paralela, potenció la investigación y, en 1934, obtuvo una nueva patente de

invención en la que lograba mejorar la fabricación de lámparas eléctricas de incandescencia, llenas de gas o de atmósfera enrarecida.[32]

Gráfico 3
Facturación por ventas antes de la Guerra civil, 1932-1935
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 779, memoria 1932, 1933, 1934, y 1935.

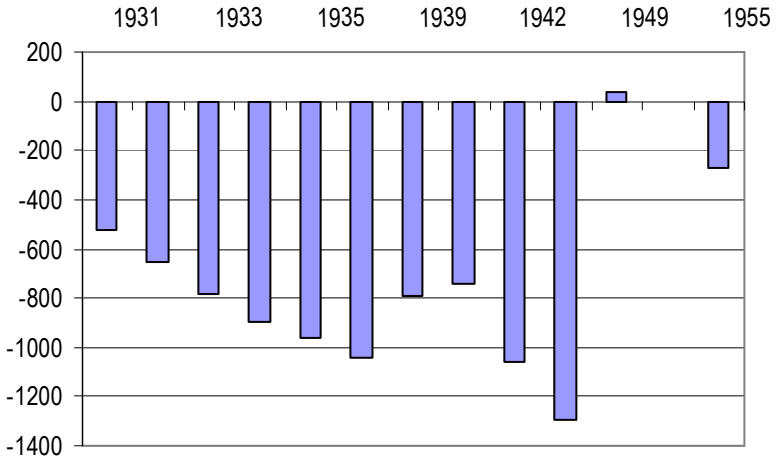
La guerra y la posguerra civil: cara y cruz para la fábrica de lámparas (1936-1944)

El estallido de la Guerra civil no afectó a la producción diaria de la fábrica, sino todo lo contrario. Aunque hubo problemas de abastecimiento de algunas materias primas, especialmente las que se importaban de países europeos, las ventas experimentaron un incremento espectacular durante los años bélicos. En particular, la fábrica pasó de facturar 99.027 pesetas en 1936 a 461.024 en 1939. Este crecimiento en las ventas pudo ser debido a la menor competitividad existente en el mercado nacional, ya que las principales fábricas rivales de Iria estaban situadas en Madrid y Barcelona, territorios que se mantuvieron fieles al gobierno democrático y que sufrieron en mayor medida las consecuencias negativas de la guerra. Es posible que muchas de estas fábricas tuvieran que reducir su producción o incluso llegaran a cerrar durante el periodo bélico.

[32] Patente de invención número 134640 concedida a Estanislao Pérez Artime el 9/08/1934. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Oficina Española de Patentes y marcas, Archivo histórico, Bases de datos, http://historico.oepm.es/archivohistorico/patentes.asp?prev=si .

En consecuencia, la fábrica de Padrón contó con una clara ventaja de localización durante el conflicto. Situada en zona de retaguardia, al margen de asedios y bombardeos, pudo vender en mayores cantidades y más caro, aprovechando las oportunidades de mercado que la coyuntura bélica le ofrecía. Pero, a pesar del aumento de la facturación por ventas, los beneficios no llegaron a ser satisfactorios (gráfico 4). Efectivamente, el aumento de la facturación no fue capaz de compensar los enormes gastos pendientes de pago correspondientes a la "campaña del fracaso", tal y como denominaban los socios al primer periodo de actividad de la fábrica, y las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores.

Gráfico 4
Beneficios empresariales de Iria SA, 1931-1955
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 687, 772, 779. 784, 785, 1790, 1799, y 1814. Para los años 1938 y 1939 no se dispone de datos.

No obstante, las verdaderas dificultades llegaron una vez terminado el lapso extraordinario de la Guerra civil. De un lado, el estallido de la II Guerra mundial cortaba el suministro de materias primas desde Alemania. De otro lado, las políticas autárquicas del régimen franquista dificultaban la compra de cualquier tipo de *input* en el mercado exterior. A principios de 1940 la cantidad de materias primas y mercaderías existentes en el almacén de la fábrica se había reducido a menos de la mitad de las existentes en 1936. La situación era alarmante, ya que sin suministros las máquinas tendrían que paralizarse.[33]

[33] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 772, memoria del año 1930.

Para tratar de solucionar esta situación, y con autorización del ministro de industria y comercio, el consejero Pérez Rey se trasladó a Suiza a finales de 1939 "para procurar en aquella nación algunos materiales, como filamento, envases, gas argón e intentar organizar el abastecimiento regular de estos productos mediante envíos periódicos y sucesivos".[34] La visita resultó bastante exitosa y Suiza, país que se mantuvo neutral durante la II Guerra mundial, se convirtió en un importante suministrador regular de estas primeras materias. Los buenos contactos de los consejeros con las autoridades franquistas permitieron obtener las licencias de importación necesarias para llevar a cabo estas transacciones.

En términos generales, la marcha financiera de la sociedad se vio entorpecida por la situación económica de carestía, escasez y mercado negro que vivía el país. La anormalidad creada por el conflicto mundial y la situación interna de autarquía provocaba una enorme escasez de materiales. Por otro lado, los escasos *inputs* que se podían conseguir poseían una pésima calidad. Este conjunto de factores fue el principal responsable de la delicada situación de la empresa. A todo ello se unían las restricciones de energía eléctrica "motivada por la pertinaz sequía" -según la versión oficial del régimen-, y más bien causada por las ineficaces políticas intervencionistas. Las carencias energéticas no solo obligaron a reducir a menos de la mitad la jornada laboral en la fábrica, sino que las desigualdades de voltaje durante el día producían alarmantes roturas y desechos en el proceso de fabricación. Como consecuencia, la producción se redujo en un 50% por falta de energía y dentro de este porcentaje se perdió un 20% por el desecho que las altas y bajas de la corriente producían en las lámparas que se hallaban en fabricación.

Cuadro VI
Producción anual de lámparas de Iria SA, 1939-1941

Año	unidades
1939	558.419
1940	531.102
1941	441.102

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 772, 784 y 785, memorias de 1939, 1940 y 1941

Paradójicamente, los beneficios no se redujeron en la misma proporción, ya que los pedidos procedían en su mayor parte de centros oficiales (véase gráfico). En consecuencia, al ser ventas directas a la administración, no hubo que pagar gastos de

[34] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 772, memoria del año 1930.

comisiones a representantes por lo que el beneficio fue mayor. En paralelo, los costes de producción se encarecieron. En primer lugar, la mala calidad de las materias primas, especialmente las deficiencias del vidrio, provocaban numerosas roturas en el proceso de producción. Para mejorar este aspecto, el ingeniero de la fábrica llegó a suministrar fórmulas de fabricación de cristal a los proveedores, "pero esta medida no surtió efecto".[35] En segundo lugar, subió el coste de mano de obra porque, dada la carestía de las subsistencias, la empresa se vio obligada a aumentar los sueldos y jornales de sus empleados y obreros. Por otro lado, la maquinaria y las instalaciones demandaban reformas y mejoras que exigían fuertes inversiones. Así por ejemplo, el desgaste y escasa capacidad del gasómetro instalado obligó a sustituirlo para lograr un almacenaje mayor de gas y consiguientemente un abaratamiento en la producción. En consecuencia, durante los primeros años cuarenta la empresa no repartió dividendo.

Durante este periodo algunos de los socios se inquietaron, pues la compañía no había repartido beneficios desde su fundación, y sus acciones perdían valor en el mercado. Por otro lado, el director técnico emitía informes cada vez más pesimistas sobre las condiciones de la producción y el mercado. En este contexto, los hermanos Riestra se apartaron del proyecto y en paralelo el consejero José Pérez Artime reunió a la Junta general de accionistas en 1943 para manifestar que:

«visto el pesimismo que inunda a la sociedad y visto que, a pesar de los continuos esfuerzos verificados por el Consejo, no solo no se llego a normalizar la situación sino que por el contrario cada vez es esta mas complicada y angustiosa; cree inevitable adoptar una radical resolución y propone que llegado este caso se de un voto amplio al consejo para proceder en la forma que crea mas conveniente. Solo podemos dar la seguridad de que si continuáis depositando vuestra confianza en este consejo no escatimamos nuestros esfuerzos para superar los escollos, confiando en nuestra energía y sobre todo en la ayuda de Dios»[36]

El discurso del consejero apaciguó los ánimos, a pesar de que la situación de la empresa apenas mejoró en los siguientes años. Los cortes de energía eléctrica, que recortaban el suministro durante muchas horas al día, afectaban negativamente al consumo de lámparas por parte de una población condenada a pésimas condiciones de vida. En el mejor de los casos se ofrecía por la noche un voltaje muy bajo que, según comentaba el consejo de administración, "prolonga indefinidamente la vida de la

[35] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 687.
[36] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 687, memoria 1943.

bombilla".[37] Como consecuencia, el almacén se abarrotaba de lámparas terminadas que no encontraban salida en el mercado.

La familia Pérez Artime pierde el control de la empresa a favor del Grupo Simeón (1945-1949)

La acumulación de *stocks* impedía hacer frente a las obligaciones crediticias, por lo que los socios decidieron llevar a cabo una ampliación de capital por valor de 3,9 millones de pesetas en 1944.[38] Efectivamente, la ampliación de capital fue el mecanismo utilizado para pagar a los acreedores de la firma que aceptaron como reembolso de sus respectivos créditos acciones de la ampliación de capital.

Cuadro VII
Créditos en contra de la compañía Iria SA (1945)
(en pesetas corrientes)

A favor de los hermanos Estanislao, Isidoro, Ángela y José Pérez Artime por su derecho propio y como hijos de Dolores Artime	368.658,73
A favor de Hijos de Simeón García de Santiago	214.330,20

Tras negociar el número de acciones que cada grupo de acreedores debía percibir se tomaron dos acuerdos. De un lado, la compañía Hijos de Simeón García y Compañía de Orense recibiría acciones por valor de 1.520.956 pesetas, quedando cancelado el crédito de 214.330. De otro lado, Estanislao Pérez Rey convino con la sociedad Iria la aportación a la misma de la fabrica de casquillos para lámparas eléctricas de su propiedad domiciliada en Iria, aceptando el pago en acciones de la empresa y exigiendo solo en metálico la cantidad precisa para cubrir la diferencia entre el valor efectivo de las acciones y la fábrica (en total 640 pesetas que aportó a Iria SA). Además, los hermanos Isidoro, Ángela, José, y Estanislao Pérez Artime acordaron invertir en la compañía Iria SA los créditos que tenían contra la misma que sumaban un total de 368.658 pesetas. La generosidad de este trato pone en evidencia que la familia Pérez Artime fue el principal sostén económico de la fábrica de lámparas.

La sociedad Iria SA aceptó todas las aportaciones realizadas por sus socios-acreedores y en pago de las mismas adjudicó a los aportantes las correspondientes acciones serie B procedentes del aumento de capital. Las acciones fueron emitidas al

[37] ARG (Hacienda), Administración Rentas Públicas, Contribución e Impuestos (Utilidades), leg. 1786, memoria 1949.
[38] RMC, libro 32, hoja 904, fol. 116.

tipo de 62,66% de su valor nominal, quedando la diferencia de 37,34% como quebranto de emisión a cargo de la empresa. Sumando el valor efectivo de las acciones adjudicadas al importe del quebranto de emisión acordado por la sociedad, que ascendía casi a 1,5 millones de pesetas, resultó un total de aumento de capital por valor de 3,9 millones.

Tras esta operación, el capital de la compañía en 1945 pasó a ser de 5 millones de pesetas. Pero la familia Pérez Artime sólo conservaba el control sobre el 30%, ya que el 70% restante estaba en manos del Grupo Simeón (cuadro VIII). En consecuencia, a partir de este momento, la familia Pérez Artime, principal impulsora de la iniciativa fabril, perdió el control de la empresa, pasando el testigo al grupo financiero Simeón. De esta forma Hijos de Simeón García de Santiago se convirtió en presidente de la sociedad, designando como secretario a Salvador Navarrete de la Riva y a Hijos de Simeón García y compañía de Orense como vicesecretario.

Cuadro VIII
Distribución del capital de Iria SA (1945)

Socio	*Acciones A*	*Acciones B*	*Distribución de acciones*
Grupo Padrón:			
Estanislao Pérez Artime	210	217	
Isidoro Pérez Artime		216	
Ángela Pérez Artime		216	
José Pérez Artime		216	
José Pérez Rey		5	30%
Manuel Pérez Rey		5	
Estanislao Pérez Rey		400	
Eloy Pérez Rey		5	
Isidoro Pérez Rey		5	
Félix Pérez Rey		5	
Grupo Simeón García:			
Hijos de Simeón García Santiago	70	430	
Hijos de Simeón García y Compañía Orense	415	2.554	
Grupo Villagarcia-Santiago:			70%
Viuda de Miguel Escalera	2	10	
Francisco Pérez Rodríguez	2	10	
Jacobo Rey Daviña	1	6	
Total	700	4.300	

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1799, memoria 1954 y RMC, libro 48, hoja 904, fol. 156. Nota: Ambas series de acciones tenían los mismos derechos, excepto en el reparto de beneficios. Aquí las acciones B tendían prioridad a la hora de cobrar dividendos frente a las acciones A.[39]

[39] Por escritura de 27 de diciembre de 1952, el reparto de beneficios se modificó quedando redactado así "se deducirá del remanente los siguientes coeficientes; 2-12% para atenciones benéfico-sociales o de estimulo a la gerencia y al personal cuando lo proponga el consejo; 5% por remuneración al consejero

Los esfuerzos tecnológicos para recuperar la senda de crecimiento: una batalla perdida (1950-1985)

La década de los cincuenta no comenzó con mejores expectativas. Las ventas no se recuperaban, a pesar de que la sociedad aumentó su red de representantes, quienes viajaban intensamente por la región. Aún así la compañía seguía sin poder colocar en el mercado buena parte de su fabricación.[40] Como consecuencia, se acumulaban las existencias y el coste de almacenaje se disparaba. En términos financieros, esta situación significaba un incremento constante de la cuenta de crédito abierta con Hijos de Simeón García de Orense, que llegó a sobrepasar los 5 millones de pesetas en 1949. Esta situación se agudizaba todavía más por el aumento de la inversión que día a día exigían las fuertes alzas de precios de las materias primas, dentro del contexto inflacionario de la posguerra civil. La situación llegaba casi a ser insostenible, el coste de producción se elevaba y los márgenes empresariales eran tan estrechos que obligaban a elevar los precios. Una medida poco recomendable dado el exceso de producción.

Tratando de buscar nuevas salidas a la falta de demanda, la sociedad comenzó a fabricar luces fluorescentes, orientadas hacia los escaparates, salones y grandes establecimientos que ahora se estaban extendiendo rápidamente. Para su elaboración se contrató al profesor Wech que llegó a Iria en el mes de septiembre de 1953. Bajo su dirección se inició la fabricación del nuevo producto, para lo que fue preciso adiestrar al personal. Pero el proceso de producción era lento y la sociedad, temiendo que se repitiesen malas experiencias, no quería lanzar los tubos al mercado hasta contar con unas ciertas garantías de calidad, luminosidad, rendimiento y duración.[41]

Para lograr estos objetivos, se desplazaron a Londres el gerente y el encargado de la sección de fluorescentes invitados por la casa Longlamps para adquirir conocimientos y tomar nota de sus procedimientos de pintado y montaje, así como de sus métodos de trabajo. A la vez, les facilitaron planos e instrucciones por lo que a su regreso se procedió a modificar las instalaciones de la fábrica, trasladándolas a un local debidamente adaptado, se modifico la maquinaria fluorescente, etc. A mayor abundamiento, la nueva instalación fue supervisada por el Sr. Wolker, técnico de

---

delegado; 2-10% constitución de un fondo de reserva hasta que este alcance la cifra de quinientas mil pesetas; el resto constituirá los ejercicios líquidos de la sociedad". RMC, libro 48, hoja 904, fol. 156.

[40] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1790, memoria 1950.

[41] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1799, memoria 1952.

Longlamps,[42] que desinteresadamente estuvo en la fábrica unos días, aprovechando sus vacaciones en España. Globalmente, entre 1949 y 1950 la empresa invirtió más de cien mil pesetas en la investigación del proceso de fabricación de las lámparas fluorescentes. Como fruto de este esfuerzo llegó una nueva patente de invención sobre "perfeccionamientos introducidos en la fabricación de tubos fluorescentes".[43] Esta invención le permitía afrontar en mejores condiciones a la intensa competencia del mercado.



Anuncio publicitario de la fábrica de lámparas de Iria. Villares Paz, R (2004), Historia de Galicia, Vigo: Galaxia

A pesar de todos lo esfuerzos, la salida al mercado del nuevo producto no alcanzó los objetivos esperados. Ni siquiera la intensa campaña propagandística llevada a cabo logró colocar la producción en el mercado con éxito. La situación no era un problema particular de la firma sino que afectaba a todo el sector. El exceso de producción de lámparas que existía en España acarreaba una competencia feroz entre las marcas que se prolongaba indefinidamente y se traducía en una carrera ascendente de descuentos que impedía toda posibilidad de beneficio. Desde principios de los años 50 los fabricantes se habían lanzado a ofrecer descuentos para tratar de reducir el número de existencias en sus almacenes. La situación llegó a ser tan dramática que los

[42] Longlamps Ltd producía lámparas de filamento y fluorescentes en sus fábricas de Londres y Reading. En 1967 esta empresa fue adquirida por un productor francés líder en el mercado. Se trataba de la Compagnie des Lampes.

[43] Patente de invención número 236288 concedida a Iria SA el 20/12/1957. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Oficina Española de Patentes y marcas, Archivo histórico, Bases de datos, http://historico.oepm.es/archivohistorico/patentes.asp?prev=si .

fabricantes se reunieron para plantear la posibilidad de reducir proporcionalmente la producción de cada fábrica, subir el precio y fijar un máximo de descuentos.

A través de diferentes reuniones, a finales de 1953, se llegó al acuerdo de firmar un convenio de nuevos precios y un tope máximo de descuentos para todos los productores de lámparas, que a su vez entrañaba la contingentación de la fabricación y la venta de estos productos. Obviamente, aunque esta solución representaba un coste para la firma, pues encerraba una segura disminución de la producción y de las ventas, los socios consideraron que estas medidas podrían ser beneficiosas para el negocio a medio plazo. Pero los acuerdos se sostuvieron en pie por un breve espacio de tiempo y la competencia feroz regresó al sector.

«La falta de demanda que incluso nos obligó a establecer varios meses una jornada de trabajo reducida con notoria baja de producción y mayor costo, los incrementos de gastos diversos en impuestos varios, entre ellos el no pequeño a satisfacer a la diputación provincial, unido a las carreras de aumento de descuentos en una competencia ensañada y suicida han hecho imposible un mejor resultado»[44]

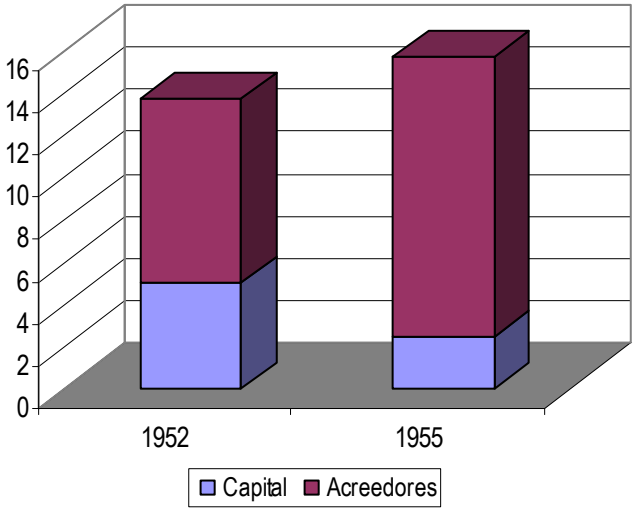
Tras este desenlace no quedó más remedio que reducir al 50% el capital social a finales de 1953 con el fin de restablecer el equilibrio entre aquél y el patrimonio de la sociedad, muy disminuido por acumulación de pérdidas.[45] Como consecuencia, el capital quedó establecido en 2,5 millones de pesetas, representado por cinco mil acciones al portador de quinientas pesetas divididas en dos series A y B. Pero, en 1953, la cuenta de acreedores representaba casi el 85% del pasivo de Iria SA. El endeudamiento de la empresa estaba alcanzando unos niveles difícilmente sostenibles a medio plazo (gráfico 5).

El gerente de la sociedad trataba de buscar salidas a una situación que empezaba a ser desesperada. Las proposiciones iban desde modificar los sistemas de venta, actualizándolos a las nuevas condiciones de mercado y buscar asesoramiento técnico a cerrar una parte de la fábrica. Finalmente, la dirección decidió cesar en su cargo al antiguo ingeniero Sr. Grimaitre en 1956 y puso al frente de la dirección técnica a D. Carlos Zarina, "persona de muy amplios conocimientos en la fabricación de lámparas y en el que tenemos las mayores esperanzas, ya no solo para lograr una buena fabricación sino también para acometer la producción de nuevos tipos de lámparas que, por no ser

[44] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1799, Memoria de 1955.
[45] Por escritura otorgada el 17 de diciembre de 1953. RMC, libro 66, hoja 904, inscripción 9ª, fol. 152.

de tanta competencia como las actuales, nos hagan mejorar el precio medio de venta".[46] Bajo las indicaciones del nuevo técnico se llevó a cabo la reforma de la antigua maquinaria con el fin de conseguir una mayor economía y mejora en la producción.

Gráfico 5
Estructura interna del pasivo de Iria SA en 1952 y 1955
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 1790, y 1799.

Dentro de esta nueva etapa la principal estrategia empresarial consistió en producir más cantidad a menor coste, a través de la reducción de mano de obra y el aumento de su productividad. De forma paralela, se inició la fabricación de dos nuevas modalidades de producto, los faros Opalux y Reflex, que estaban teniendo mucho éxito en el mercado. Con este fin se montó la correspondiente instalación.[47] Para financiar estos cambios, en junta extraordinaria de accionistas celebrada por la sociedad el 25 de marzo de 1957 se acordó por unanimidad ampliar el capital social en 7,5 millones de pesetas en acciones de la serie B de quinientas pesetas de valor nominal, con lo que el capital social total ascendió a diez millones de pesetas.[48] Durante estos años la fábrica no abandonó su departamento de investigación del que en 1959 surgió una nueva patente sobre "mejoras introducidas en la fabricación de lámparas eléctricas incandescentes".[49]

[46] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1814, memoria 1956.
[47] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, leg. 1814, memoria 1956.
[48] RMC, libro 2º, sección 3, hoja 14, inscripción 1ª, fol.1.
[49] Patente de invención número 252622 concedida a Iria SA el 22/12/1959. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Oficina Española de Patentes y marcas, Archivo histórico, Bases de datos, http://historico.oepm.es/archivohistorico/patentes.asp?prev=si .

Pero las ventas no respondieron a los esfuerzos inversores de la empresa (cuadro IX). En 1952 la cuenta de acreedores alcanzaba casi los 9 millones de pesetas. Pero solo tres años más tarde, en 1955, ya sobrepasaba los 13 millones. De forma paralela, la cuenta de "pérdidas de ejercicios anteriores" sobrepasaba los 2 millones de pesetas. Ante estos acontecimientos, la sociedad se vio obligada por ley a reducir de nuevo el capital social a principios de los años sesenta, porque las pérdidas acumuladas alcanzaban el 40% del capital social.[50] Para enjugar el saldo de la cuenta de "resultados de ejercicios anteriores", que había ido creciendo en los últimos años hasta sobrepasar los cuatro millones de pesetas, se practicó un asiento de cargo a la cuenta de capital por 4 millones -que equivalía al 40% del capital existente-.[51] Como consecuencia, el capital social quedó fijado en lo sucesivo en 6 millones de pesetas y en la cuenta de resultados el saldo deudor se redujo a 59.241 pesetas.[52]

Cuadro IX
Facturación por ventas de Iria SA
(en pesetas corrientes)

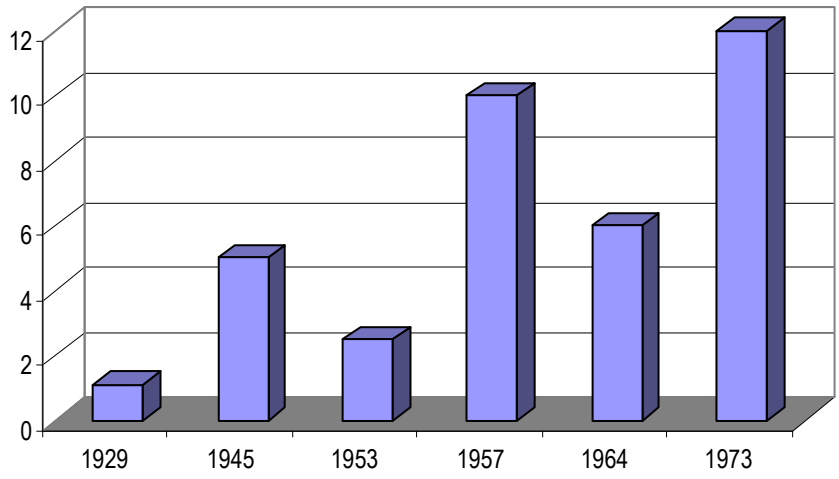
1950	*1952*	*1955*
463.545,85	1.072.820,50	821.921,94

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 1790 y 1792.

A pesar de los contratiempos, los socios siguieron intentando rescatar a la empresa del pozo en el que estaba sumergida. Así, bajo la gerencia de Dolores Rodríguez Fernández, a principios de los años setenta se decidió llevar a cabo una nueva ampliación de capital por 6 millones de pesetas (gráfico 6).[53] Como consecuencia, el capital quedó fijado en 12 millones. Es muy probable que este esfuerzo inversor respondiera a un intento desesperado por tratar de reforzar la empresa y así poder hacer frente a su elevado nivel de endeudamiento.[54] Pero todos los esfuerzos resultaron inútiles: la falta de respuesta de los consumidores y la presión de los competidores acabaron por expulsar del mercado a la fábrica de Padrón.

[50] Se ha adoptado este acuerdo en cumplimiento del artículo 99 y nº 3 del artículo 150 de la vigente ley sobre Régimen Jurídico de Sociedades anónimas.
[51] Por escritura de 25 de junio de 1964. RMC, libro 2º, sección 3, hoja14, inscripción 2ª, fol. 1.
[52] Lo anterior obliga a reformar el articulo 5 pues el capital social será de 6 millones de pesetas representadas por 20 mil acciones de 300 pesetas cada una que serán al portador y llevaran numeración correlativa. Estarán divididas en dos series, la serie A y la B, que tendrán los mismos derechos excepto lo previsto para beneficios.
[53] RMC, libro 2º, sección 3, hoja 14, inscripción 7ª, fol. 1.
[54] RMC, libro 2º, sección 3, hoja 14, inscripción 10ª, fol. 1, y libro 53, sección 3, hoja 14, inscripción 10ª, fol. 30.

Gráfico 6
Evolución del capital social de Iria SA, 1929-1973
(en millones de pesetas corrientes)



Fuente: Véase texto.

Así, a finales de los años setenta la sociedad trasladó dos veces su domicilio social. En primer lugar, se ubicó en la casa de Camilo Agrasar Vidal, situada en Rúa Longa de Padrón.[55] En segundo lugar, unos años más tarde, se trasladó a la ciudad de A Coruña, donde todavía permanece domiciliada.[56] Estos cambios de domicilio social respondían probablemente al propio cierre de la fábrica. En efecto, durante estos años la actividad productiva cesó y se despidió a todos los trabajadores, pero la sociedad no se liquidó. De hecho Iria SA sigue existiendo en la actualidad, aunque en estado inactivo, ya que no desempeña ninguna actividad productiva. Su activo y pasivo social ascienden a casi 356 mil euros y arrastra todavía un endeudamiento del 79,74% por lo que su solvencia es muy baja.[57]

El viejo edificio de la fábrica de lámparas, ubicado en una magnífica parcela de 7.000 metros cuadrados, se resiste al derrumbe. La antigua chimenea de más de diez metros de altura se ha convertido en el último vestigio de que allí hubo en algún tiempo pasado una industria.

[55] RMC, libro 53, sección 3, hoja 14, inscripción 11ª, fol. 30.
[56] RMC, libro 53, sección 3, hoja 14, inscripción 12ª, fol. 30. Pero en 1999 trasladó el domicilio desde Paseo de Ronda a la avenida del Pasaje nº 12. Por escritura de 28 de junio de 1999. RMC, hoja número C-23332, tomo 2269, sección general, inscripción 1ª, fol. 1.
[57] Base de datos SABI y RM, tomo 2269, sección general, hoja C-23332, inscripción 1, fol.1. El administrador fue renovado en su cargo por otros 4 años por escritura de 3 de agosto de 2005, Hoja número C-23332, tomo 2269, sección general, inscripción 2ª, fol. 1.

Cuadro X
Composición del Consejo de Administración en la última etapa de Iria SA

	1968	1973	1983
Presidente	Julio Rodríguez Fernández	Julio Rodríguez Fernández	Sagrario Ferreiro,
Vicepresidente	José Rodríguez Fernández	Dolores Rodríguez Fernández*	-
Secretario	Eduardo Sande (¿) Álvarez		Celestino Souto Rama
Vicesecretario	-	-	-
Vocal	Baldomero Fernández González	José Rodríguez y Fernández	Julio Rodríguez Fernández
Vocal	Andrés Núñez Nova	Baldomero Fernández González	Dolores Rodríguez Fernández
Vocal	-	Andrés Núñez Novo	Dolores Fernández Lorenzo
Vocal	-	Antonio Pérez Priegue	-
Gerente	Julio Fernández	Dolores Rodríguez	Dolores Rodríguez

Fuente: 1945: RMC, libro 48, hoja 904, inscripción 3ª, fol. 156; 1953: RMC, libro 66, hoja 904, inscripción 7ª, fol. 152; 1968: RMC, libro 2º, sección 3ª, hoja 14, inscripción 6ª, fol.1; 1973: RMC, libro 2º, sección 3ª, hoja 14, inscripción 7ª, fol. 1; 1983: RMC, libro 53, sección 3ª, hoja 14, inscripción 13ª, fol. 30.

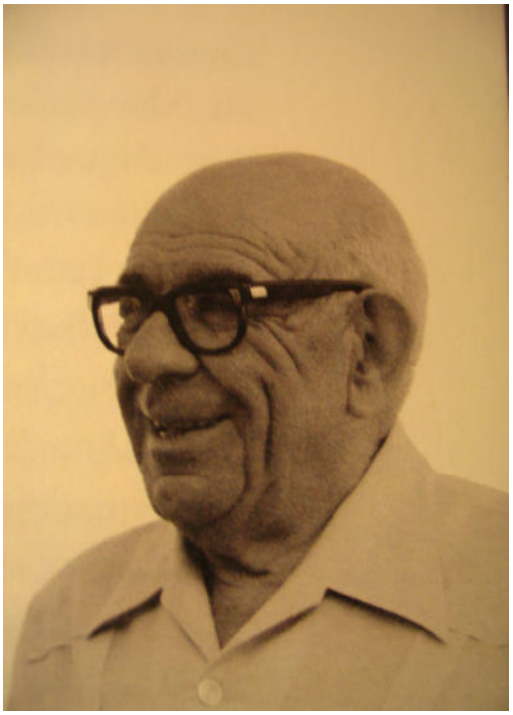
Financiera Maderera, SA (FINSA), 1931-2006

Los primeros años, 1931-1945

La sociedad santiaguesa FINSA, creada formalmente en 1946, aparece vinculada a la trayectoria vital de Manuel García Cambón, natural de Logrosa (Negreira), lugar donde desarrolló una parte de su precoz condición de empresario. Nacido en 1907, ya desde muy joven Manuel, con catorce años, comenzó a trabajar de aprendiz de carpintero, para contribuir a la economía familiar.[1] Con quince años y en sociedad con un trabajador portugués, recorría el monte serrando madera para sus allegados y clientes. Con 21, casó con Sara Baliña Pérez y comenzó a trabajar en el aserradero de su suegro en el lugar de Portanxil, parroquia de Transmonte, en el municipio de Ames. Pero era una actividad intermitente, por cuanto dependía de los encargos exteriores que le hacían sus vecinos. Fue una de las razones por las que en poco tiempo proporcionó un vuelco al negocio de su suegro al adquirir nueva maquinaria que le permitió disponer de ocupación durante todo el año: para los vecinos y para el mercado urbano.[2] El documento más antiguo que recoge la actividad empresarial de nuestro hombre data de 1937, cuando estableció la sociedad Rubira y García Cambón SL, aunque es muy probable que ésta comenzara informalmente mucho antes, en 1931 todavía sin inscripción en el Registro mercantil, como recoge la propia historia corporativa de FINSA.[3] Sea o no cierto, los datos más objetivos nos remiten a que en 1 de julio de 1937, en plena Guerra civil, García Cambón constituyó formalmente su primera empresa, una sociedad limitada con José Rubira Fariña, médico, vecino y de Negreira, cuyo objeto era «dedicarse a la sierra y carpintería de madera y demás operaciones relacionadas con esta industria o negocio». No cabe duda que su alianza con Rubira —una persona bien relacionada y de gran prestigio, pese a su ideología— debió de facilitarle el crecimiento del negocio maderero. La empresa, domiciliada en el lugar de Portanxil, había sido creada por tiempo limitado —10,5 años—, pero con facilidades para am-

[1] Véase Eugenia Escudero (2000), pp. 180-181 y Eduardo Rico Boquete (2006), «Manuel García Cambón, 1907-1993. De serrador a empresario», en Xoán Carmona Badía (coord.), Empresarios de Galicia, Santiago, Fundación Galicia Empresa y Fundación Caixa Galicia, pp 460-479.
[2] Eduardo Rico Boquete, *op.cit.,* pág. 462.
[3] Véase www.FINSA.com.

pliar su trayectoria en función de los logros cosechados. Su capital social no era excesivamente elevado, ascendía a 159 mil pesetas, y equivalía al de una empresa para entonces a lo hubiéramos podido calificar como *pyme*. Piénsese que por aquel entonces la también santiaguesa Castromil SA, del sector del transporte y creada dos décadas atrás, disponía de 5 millones de capital social, y la padronesa Pieles y Curtidos SA (PICUSA), mucho más antigua, ascendía a 500 mil.



Manuel García Cambón en sus años de madurez

En el desembolso del capital social de Rubira y García Cambón, ambos socios se dividieron casi a partes iguales su participación. El médico desembolsó el 59% del capital, mientras que nuestro hombre hizo lo propio con un 41. Sin embargo, los beneficios habrían de repartirse por mitades, una opción en gran medida comprensible dado que Manuel participaba a tiempo completo en la marcha de la empresa, con su capital y su trabajo.[4] En aquellos momentos, la empresa producía ya madera de mayor valor añadido que la mayoría de las empresas del sector, que se empleaba para envases y duelas de barriles, pero, al tiempo, mantenía también el negocio del serrado de tablones. Como la competencia era muy alta —existían multitud de pequeñas empresas madereras en Galicia, ya desde finales del siglo XIX— y los márgenes comerciales estrechos, García Cambón ideó reducir el grosor de la tablilla, que co-

[4] RM de A Coruña, libro 35 de Sociedades, hoja 947, inscripción 1ª, fols 94-96v.

locaba al mismo precio en el mercado, con ahorro de costes de materia prima y, sobre todo, de transporte.[5]



Transporte de madera al aserradero. Imagen de los años 30 (Cortesía del Dr. Pedreira Mengotti)

Poco tiempo después, empujado por el volumen del negocio, García Cambón estableció un segundo aserradero. En realidad, esta operación derivó del desarrollo de su actividad, dado que había comprado un extenso pinar en Negreira y la distancia existente entre la villa y Pontanxil no le compensaba el transporte de la madera sino establecer un segundo aserradero, próximo a Negreira.[6]

En 1939, el médico Rubira hubo de ceder su participación a un tercer socio, Agustín Sarasquete Hermo, natural de Ribeira. Según consta en el protocolo que recoge su renuncia,

> «manifiesta que no siéndole posible al señor Rubira Fariña prestar a los asuntos sociales la atención debida, por tener que dedicarse preferentemente al ejercicio de su profesión de médico, ha convenido, de acuerdo con el otro socio [García Cambón] en ceder su parte al señor Sarasqueta [sic] Hermo por la suma que aquél aportó a la misma sociedad".[7]

Es más que probable que, con la ayuda inestimable de Rubira, nuestro hombre hiciese buenos negocios con la venta de madera al Ejército franquista durante los años de la Guerra

[5] Eduardo Rico Boquete, *op.cit.*. pág. 463.
[6] Eduardo Rico Boquete, *op.cit.*. pág. 464.
[7] RM de A Coruña, libro 35 de Sociedades, hoja 947, inscripción 2ª, fols 96v-97.

civil. Durante la posguerra, el negocio debió ser incluso superior debido, por un lado, a la reconstrucción de las grandes ciudades españolas, muchos de cuyos edificios habían sufrido los efectos de los bombardeos de la aviación alemana. Y también, por otro, por la política autárquica de precios fijos, que estimularon la aparición de un mercado negro de la madera con precios muy superiores a los de *tasa*, presionados por la demanda de la construcción residencial.[8] Todo ello habría permitido a nuestro hombre obtener unas ganancias elevadas y explicaría las cuantiosas inversiones posteriores.



Estado actual del aserradero de Portanxil. Fotografía de Miguel Caamaño

En 1944, siete años después de creada la empresa, Sarasquete vendió su participación, que fue adquirida en gran parte por García Cambón, que alcanzó el 95% de las acciones de la firma, pasando el resto al abogado negreirés José Caamaño y Caamaño.[9]

Solo un año después, en 1945, y actuando ya prácticamente en solitario, los activos de la empresa ascendían a algo más de 9 millones de pesetas (cuadro I). Entre ellos, destacaban dos almacenes en Pontecesures y Negreira, pero también una fábrica nueva en Portanxil —y el

[8] Eduardo Rico Boquete, *op.cit.*. págs. 465-466.
[9] RM de A Coruña, libro 35 de Sociedades, hoja 947, inscripción 3ª, fols 97v-98.

documento recalcaba lo de nueva, quizás para distinguirla de la de su suegro—, una segunda fábrica en Negreira y una tercera en Vilagarcía (cuadro II). Las fábricas, en realidad, no resultaban más que simples aserraderos. Con todo, lo más significativo de los activos estaba constituido por un pinar en Noia (valorado en más de un millón de pesetas). Destacaba también la notable liquidez de la empresa, que disponía de 3,1 millones en cuentas corrientes. El pasivo de la firma revela, sin embargo, un elevado endeudamiento (algo más de 8,3 millones, frente a los 9 del pasivo: un 99,2% que hoy día sería difícil sostener).[10] El capital social continuaba siendo el mismo, 159 mil pesetas. Con todo, la cuenta de resultados arrojaba una pérdida de algo más de 232 mil pesetas.

Cuadro I
Balance de Rubira y García Cambón SL a 31 de diciembre de 1945

Activo		Pasivo	
Concepto	Pesetas	Concepto	Pesetas
Inmuebles	903.023	Reserva para amortizaciones	572.354
Maquinaria	741.376	Fondo de reserva	1.601
Mobiliario	35.540	Utilidades a repartir	38
Útiles de transportes	909.886	Bancos	5.891.366
Útiles y herramientas	284.570	Cuentas corrientes	2.436.877
Pérdidas y ganancias	232.453	Capital	159.000
Almacenes Pontecesures	422.820		
Caja	27.441		
Caja fábrica nueva Pontangil	9.727		
Caja fábrica Negreira	907		
Caja fábrica Villagarcía	29.419		
Depósitos en garantía	2485		
Encerados	137.333		
Obras muelles	102.818		
Subsidio familiar	8.097		
Hierros Azucarera	23.950		
Útiles de fabricación	32.525		
Almacén Negreira	135.455		
Pinar de Noia	1.013.845		
Pino en rollo	31.840		
Pinos	333.308		
Maderas	179.731		
Edificio fábrica Portangil	68.742		
Cuentas corrientes	3.143.945		
Bancos	6.629		
Maderas elaboradas	243.371		
Total activo	9.061.236	Total pasivo	9.061.236

RM de A Coruña, , libro 52 de Sociedades, hoja 947 duplicada, inscripción 5ª fols 161-176.

[10] RM de A Coruña, libro 52 de Sociedades, hoja 947 duplicada, inscripción 5ª fols 161-176.

Cuadro II Activos fijos de Rubira y García Cambón en 1945	
Fábricas	Pontanxil
	Negreira
	Vilagarcía (Carril)
Almacenes	Pontecesures
	Vilagarcía
Fuente: RM de A Coruña, libro 52 de Sociedades, hoja 947 duplicada, inscripción 5ª fols 161-176.	

La fábrica de Vilagarcía —en realidad estaba asentada en Carril, frente a la isla de Cortegada— se componía de una heredad de algo más de 2 hectáreas en la que destacaba el aserradero, con varias sierras y una caldera de vapor, que medía algo más de 1.100 metros cuadrados, un almacén de las mismas dimensiones y dos galpones. El conjunto estaba atravesado por el ferrocarril de Santiago a Pontevedra y disponía de un apeadero para carga y descarga de madera y mercancías. Remataba todo en un muelle en el que se cargaba la madera, valorado en 425 mil pesetas. El resto de fábricas no se describen en el documento y ni siquiera constaban en el registro de la propiedad..[11]

La constitución de FINSA en 1946

1946 supone en la trayectoria de García Cambón un año lleno de grandes y significativos cambios. La estrategia de creación de la nueva empresa pasaba primero por la entrada en el capital social de un tercer socio, José Parga Moure, un hombre de negocios compostelano, enriquecido con el comercio del wolfran durante los años de la II Guerra mundial.[12] Según el protocolo de escrituración,

> «para dar mayor amplitud al negocio social, convinieron en admitir como nuevo socio a don José Parga, [y] aumentar el capital social de la dicha sociedad, transformándola en sociedad anónima».

La nueva sociedad, denominada Financiera Maderera SA (FINSA), constituyó en realidad la continuación de Rubirá y García Cambón SL, ya que se le transfirieron sus activos y pasi-

[11] RM de A Coruña,, libro 52 de Sociedades, hoja 947 duplicada, inscripción 5ª fols 161-176.
[12] Eduardo Rico Boquete, *op.cit.*. pág. 467.

vos.. Sin embargo, su domicilio social ya se asentaba en Santiago, en el número 40 de la rúa das Barreiras. El capital social de la empresa se fijó en 5,1 millones de pesetas, para lo cual se emitieron 10.200 acciones de 500 pts nominales.[13] Las participaciones de los socios en la formación del capital social fueron las siguientes: Manuel García Cambón aportó 2,5 millones de pesetas, la mayor parte en metálico, pero también la fábrica de Carril, con su maquinaria y un barco para el transporte de madera. Por su parte, José Parga Moure aprontó otros 2,5 millones de pesetas, una parte en efectivo, pero también incorporó a los activos de la empresa una serie de propiedades en Vilagarcía en el entorno de la fábrica de García Cambón, que habrán de ser utilizadas para futuras ampliaciones. Finalmente, el abogado negreirés José Caamaño y Caamaño, participó con una cantidad simbólica de 5 mil pesetas. En el cuadro III puede verse en detalle lo relativo al reparto accionarial y la participación de los socios en el capital social.

Cuadro III
Estructura de la propiedad de la primitiva FINSA, 1946

Socios	*Acciones*	*Capital*
Manuel García Cambón	5.095	2.547.500
José Parga Moure	5.095	2.547.500
José Caamaño y Caamaño	10	5.000
Total	10.200	5.100.000

Fuente: RM de A Coruña, libro 35 de Sociedades, hoja 947, inscripción 4ª, fol 98v y libro 52 de Sociedades, hoja 947 duplicada, inscripción 4ª (cont.), fols 160-161.

Los nuevos estatutos definían de manera especial como objeto social de la empresa «la compraventa y sierra de maderas nacionales y extranjeras», «la compraventa e instalación de fábricas de aserrar maderas y de aprovechamiento de subproductos derivados de las mismas», «los transportes marítimo y por carretera» y «la compra y venta de fertilizantes químicos y de materiales de construcción», entre otros. El primer consejo de administración estuvo formado por Manuel García Cambón y José Parga Moure, ambos consejeros delegados, José Caamaño y Caamaño, Andrés Sardina Martínez, vecino de Santiago y ejecutivo de la firma, José Abad Carregal, otro ejecutivo vecino de Vilagarcía, Victoriano Fabeiro García, médico y antiguo alcalde republicano de Negreira y Prudencio Baliña Campos, propietario y vecino de Ames.[14]

¿Cuál era por entonces la situacion de la FINSA primitiva? Disponemos, por fortuna, de un balance de 1949, a solo tres años de la fecha de su creación, que nos puede ayudar a entender-

[13] RM de A Coruña, libro 35 de Sociedades, hoja 947, inscripción 4ª, fol 98v y libro 52 de Sociedades, hoja 947 duplicada, inscripción 4ª (cont.), fols 160-161.
[14] RM de A Coruña, libro 52 de Sociedades, hoja 947 duplicada, inscripción 5ª fols 161-176.

la. Nos presenta un activo de algo más de 12 millones de pesetas, lo que supone ya un despegue significativo respecto al de su predecesora, la firma Rubira y García Cambón, que contaba tan solo con 9. En él destaca también un elevado *stock* de mercancías, valorado en 4,3 millones, lo que nos indica que la empresa presentaba dificultades para vender sus productos. En el activo sobresalen también los inmuebles (3,5 millones), la maquinaria de la fábrica (1,4) y los vehículos para el transporte de la madera (1,3). Por otra parte, el pasivo descubre una excesiva dependencia de la firma del crédito bancario, que ascendía a 5,1 millones, un 42% del pasivo total.[15] En conjunto, pues, el diagnóstico que podemos ofrecer de esta primera FINSA es que se trataba de una empresa excesivamente dependiente de la financiación exterior y, lo que es más grave, mantenía un elevado *stock* de mercancías en almacén derivado de una estrategia de compras indiscriminada en un momento en que el mercado prometía absorberlo todo. Era sobre todo maderas procesadas, según la breve justificación del ejercicio que presentó García Cambón al resto de accionistas,

> «que no reunían las condiciones exigidas por el actual comercio en cuanto a aserrado, retestado, cantos, etc., por haber sido elaboradas en tiempos en que el mercado consumía todo cuanto a él salía; esta fue la causa de prolongados depósitos, que al final tuvieron que ser liquidados, evitando males mayores, a precios bajísimos».



La fábrica de Pontecesures, con su embarcadero

[15] El precedente que planteó el elevado endeudamiento —que estuvo a punto de bloquear la viabilidad del proyecto de Pontecesures, y con él la credibilidad de la empresa, de no haber mediado el apoyo del Pastor— protegió a FINSA de futuros riesgos financieros, de modo que en adelante se apoyará en fórmulas de autofinanciación. "No se hace nada sin el dinero en caja", aseguran que repetía don Manuel de manera reiterada en los Consejos. Esta, probablemente, haya sido una de las claves del éxito en el largo plazo de la firma: muchas decisiones acertadas, pero siempre paso a paso, con riesgos medidos. En este sentido, las anécdotas podrían multiplicarse.

De ahí la elevada facturación que presentó la cuenta de resultados, que alcanzó casi el millón de pesetas. El resultado de este cúmulo de circunstancias negativas por las que deambulaba el sector de la madera fueron unos beneficios negativos de casi 300 mil pesetas, algo que García Cambón tratará de superar al hablar de la «necesidad de mejorar y reducir la producción, adaptando nuevos elementos a los ya existentes, para una elaboración de acuerdo con las necesidades actuales». En suma, había que adaptar la producción a los cambios que comenzaban a producirse en el comportamiento de los consumidores.[16]



Rollos de eucalipto en el puerto de Marín, en una imagen de los años 70

La tecnología con la que contaba entonces FINSA nos revela, ademas, la situación de atraso que atenazaba al sector, de oferta obsoleta, muy distante de lo que por entonces predomina en las grandes firmas madereras europeas y estadounidenses. En las fábricas de FINSA trabajaban 31 sierras de cinta y 8 máquinas de sierra circular —pero ninguna de carro—, que disponían de 12 afiladoras. Las máquinas se movían por la fuerza de 4 grupos de vapor y calderas. Sin embargo, para el acabado de la madera tan solo disponían de 2 máquinas machi-

[16] ARG, Hacienda 1788, 549.

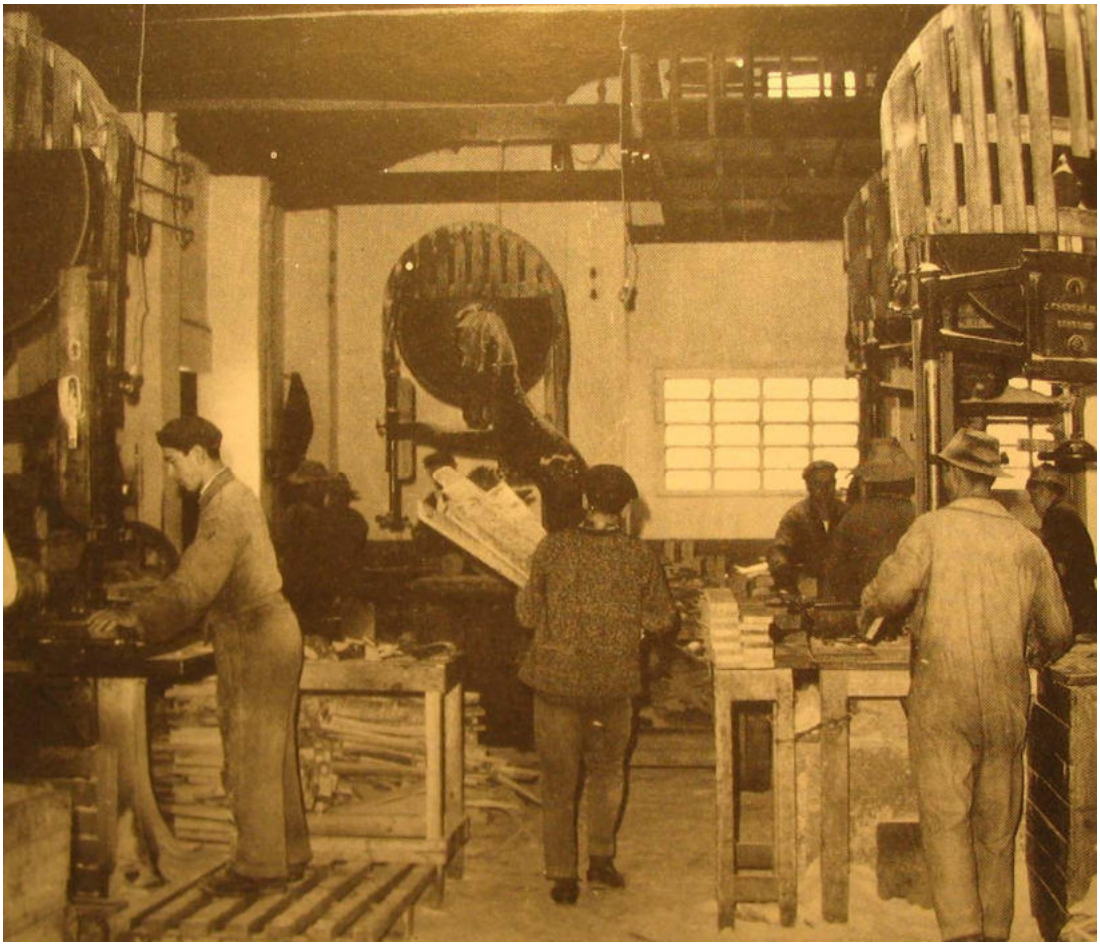
hembradoras como único recurso.[17] Se trataba, en conjunto, de una empresa con alta capacidad de producción, pero con una tecnología que en todas partes, salvo en la España de la autarquía, estaba ya en franca decadencia, como veremos.

En 1953, como sucedió con todas las empresas del país, FINSA hubo de adaptar sus estatutos a la Ley de Régimen jurídico de Sociedades Anónimas de 17 de julio. De este modo, hubo de dotar a la entidad de presidente del Consejo, cargo que recayó en la persona de José Reino Caamaño, abogado y catedrático de Derecho administrativo de la Universidad de Santiago,[18] y de secretario, para el que fue nombrado Antonio García Cambón, hermano de Manuel y con el que se mantendría desde entonces unido de por vida. Meses después, una Junta extraordinaria de accionistas designaba consejeros a Manuel García Cambón y a Alfonso Reino Santiso.[19]

Las cuentas de FINSA en 1956, que disponía de unos activos muy superiores a los de 1949 (algo más de 16 millones de pesetas, un 33% mayores que los de entonces), en vísperas del salto definitivo a las nuevas tecnologías, evidencian lo sucedido durante la etapa de autarquía en el sector maderero. Por un lado, seguían aumentando en general los costes de la madera, que pasaron de 586 pesetas la tonelada a fines de 1955 a 800 en 1956. Por otra, se incrementaron los descuentos bancarios para una empresa como FINSA, con elevada carga financiera (8,8 millones de deudas, el 55% del pasivo). Finalmente, se elevaron los salarios como consecuencia de la nueva reglamentación del trabajo en la industria maderera. En conjunto, la cuenta de resultados experimentó unas pérdidas superiores a las 110 mil pesetas, que se habrían de sumarse a las de los ejercicios precedentes, casi todos ellos negativos.[20]

En suma, FINSA constituía todavía una empresa maderera de tipo tradicional, como las existentes entonces en Galicia, el mayor productor de madera de España. Desde el punto de vista tecnológico, empleaba todavía la energía del vapor, utilizando en muchos casos como alimentación de la caldera sus propios residuos. Las sierras empleadas eran de cinta o continuas, raramente sierras de carro, mucho más costosas. El resultado era un producto final sin apenas valor añadido.[21]

[17] ARG, Hacienda 1793, fol 549.
[18] Eduardo Rico Boquete, *op.cit.*. pág. 467.
[19] RM de A Coruña, libro 52 de Sociedades, hoja 947 duplicada, inscripción 9ª fols 180-181v y libro 71 de Sociedades, hoja 947 triplicada, inscripción 10ª, fols 81v-82.
[20] ARG, Hacienda 1815, fol 549.
[21] Xoán Carmona y Jordi Nadal (2005), *El empreño industrial de Galicia. 250 años de historia, 1750-2000*, A Coruña, Fundación Pedro Barrié de la Maza, pp. 166 y ss.



Aserradero gallego a finales de los 60

La expansión de los 60

Desde comienzos del siglo XX, se habían producido ya cambios tecnológicos de importancia en el sector maderero mundial. Tal vez el más significativo haya sido la irrupción del *contrachapado*, conformado por capas finas de madera tropical comprimidas mediante colas creadas *ex profeso* para dar cohesión al producto final. En Galicia, estos cambios habían comenzado a producirse tras la creación en 1945 de la firma ferrolana Peninsular Maderera, que importaba directamente la materia prima de las colonias españolas del África ecuatorial. Sin embargo, en Europa habían comenzado a utilizarse ya maderas autóctonas a partir de los años 40 hasta que finalmente se creó el tablero aglomerado, la madera en partículas prensadas al calor con adición de colas que le proporcionaban consistencia. Era el producto que en España comenzaba a tener éxito en substitución para muchos usos de la madera tradicional. La primera fábrica que

se creó en el país fue la de Tafisa, en Pontevedra, en 1958. El segundo paso lo dio precisamente FINSA en 1963, que contaba ya con un grupo de aserraderos en el área de influencia santiaguesa, como vimos. Es algo que después imitaron la mayoría de las empresas del sector en Galicia en los sesenta y primeros setenta, como Industrias Losán, con fábrica en Curtis, Productos de Madera Aglomerada (Culleredo), Orember (Ourense), Ferrón y González (Padrón), Unión de Empresas Madereras (Carballo), Tablicia (Nadela) y otras.[22]

En 1963, García Cambón construyó la fábrica de Pontecesures. Era una vieja iniciativa que había sido abortada por la patronal del sindicato vertical de la madera[23] a comienzos de los 50, pese a que le había sido concedida por el gobierno en 1952. Para entonces, el socio Parga Moure había abandonado definitivamente FINSA a cambio de mantener el aserradero de Portanxil, y se clausuraron las fábricas de Noia y Vilagarcía. Nunca se han conocido las razones de fondo de la separación entre los socios, un *tamdem* que había dado muy buenos resultados, pero que en todo caso se ejecutó de forma amigable.[24] De ese modo, García Cambón quedó prácticamente como propietario único del conjunto de las acciones de una empresa que se había desprendido de los activos menos rentables.[25]

Cuadro IV
La propiedad de FINSA en 1963

Accionista	*Acciones s. A*	*Capital s. A*	*Acciones s. B*	*Capital s. B*	*Capital total*	*%*
Manuel García Cambón	5.095	2.547.500	8.500	8.500.000	11.047.500	44,02
Prudencio García Baliña	0	0	2.500	2.500.000	2.500.000	9,96
Manuel García Baliña	0	0	2.500	2.500.000	2.500.000	9,96
Santiago García Baliña	0	0	2.500	2.500.000	2.500.000	9,96
Carmen García Baliña	0	0	2.500	2.500.000	2.500.000	9,96
Antonio García Cambón	0	0	1.500	1.500.000	1.500.000	5,98
José Caamaño y Caamaño	10	5.000	0	0	5.000	0,02
José Parga Moure	5.095	2.547.500	0	0	2.547.500	10,14
Total	10.200	5.100.000	20.000	20.000.000	25.100.000	100,00

Fuente: RM de A Coruña, tomo 105, libro 11 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113, inscripción 1ª fols 54-57v.

[22] Xoán Carmona y Jordi Nadal (2005), *El empreño industrial de Galicia. 250 años de historia, 1750-2000*, A Coruña, Fundación Pedro Barrié de la Maza, pp. 166 y ss.
[23] Grupo Nacional de Rematantes y Aserradores de Madera de España.
[24] Una evidencia del carácter familiar e informal de su relación comercial, y que constituye una constante entre los empresarios de primera generación, es el entorno y la forma inteligente y pragmática con que se llevó a término la disolución de la firma, en un bar del Camino Nuevo de Santiago a Padrón y ante todos los parroquianos de testigos. Uno de los socios —la leyenda no señala cuál— se encargó de agrupar en lotes las distintas propiedades de la firma y el otro señalaba sus preferencia de manera amigable ante el entusiasmo del respetable. Cambón, que deseaba ante todo el aserradero de Pontecerures, en estrategia de póquer hizo ver a Parga su interés —ficticio— por el aserradero de Pontanxil. Esta fue la razón por la que Parga se desprendió de la de Pontecerures, mucho mejor situada y con un embarcadero por el que entonces ya se exportaba madera a Marruecos, para la que Cambón había ya diseñado sus planes de ampliación.
[25] Eduardo Rico Boquete, *op.cit.*. pág. 469-471.

Para el establecimiento en 1963 de la fábrica de Pontecesures, la primera fábrica de tableros de partículas de FINSA, la empresa decidió previamente acudir a la ampliación de capital para liberarse de la dura dependencia de los créditos bancarios. Y lo hizo con la emisión de 20 mil acciones de 1.000 pts nominales al portador (serie B), que permitieron la disponibilidad de 20 millones de pesetas. Sorpresivamente, las acciones fueron únicamente suscritas por Manuel García Cambón, sus hijos y su hermano Antonio. El resto de accionistas (José Reino Caamaño, Prudencio Baliña Campos, Alfonso Reino Santiso, Santiago Gómez-Reino y Pedreira y Jesús García Calvo), a los que se ofrecieron los títulos a la par, renunciaron a su derecho, probablemente por el enorme caudal que suponía la inversión en aquellos momentos y que elevó el capital social a 25,1 millones de pesetas. La propiedad de FINSA quedó así definitivamente asentada en la familia García Cambón, como ilustra el cuadro IV. Coincidiendo con el cambio en la propiedad de la firma, se trasladó la sede social a la calle República del Salvador 12, también en Santiago, un área más urbana que la que hasta esos momentos mantenía la empresa.[26]



La fábrica de Formarís, en las proximidades de Santiago

[26] RM de A Coruña, tomo 105, libro 11 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113, inscripción 1ª fols 54-57v.

La dimensión de la inversión en la nueva fábrica de aglomerados de Pontecesures fue tan elevada que se hizo necesario por parte de la sociedad la suscripción de un préstamo hipotecario, que ascendió a 40 millones de pesetas. El objeto del empréstito, concedido por el Banco de Crédito Industrial, aparece reflejado en el siguiente protocolo, que nos revela, además, algunas ventajas de su emplazamiento y la tecnología empleada por la firma. La escritura señala que el crédito se empleará

> «en la ampliación de su planta industrial de aserradero de maderas sita en la villa de Puentecesures […] lindando con la ría que en su desembocadura forma el río Ulla, a unos cien metros de la carretera de La Coruña a Vigo y a un kilómetro aproximadamente de la estación de ferrocarril, con el fin de montar en la misma una sección de fabricación de tableros de partículas de madera aglomerada provista de utillaje belga, la que habrá de tener una capacidad de producción de cuarenta y cinco metros cúbicos diarios, por el procedimiento de prensado mediante vapor de partículas de madera, con resina de tipo fenólico, o sea formaldehído».

El documento revela también el coste detallado de la inversión, en los que aparece pormenorizada el tipo de tecnología empleada (cuadro V). La amortización del crédito se ejecutó en ocho anualidades (de 1965 a 1972) y fue cubierto sin mayores problemas por la firma.[27]

Cuadro V
Costes de la fábrica de FINSA en Pontecesures, 1963 (en pesetas)

Edificaciones y construcciones	2.811.113
Instalacion eléctrica, de vapor, agua, aspiración de serrín y vapores nocivos, equipos contra incendios	902.560
Maquinara para la presión de tableros aglomerados de la firma belga Merxmachines, patente alemana Bisson	44.630.644
Total	48.344.317

Pero las grandes inversiones de los 60 no finalizaron con la construcción de la fábrica de aglomerados de Pontecesures. En 1969, antes de finalizar el crédito solicitado para ella, se inició la construcción en Formarís (parroquia de Enfesta, Santiago) de la segunda gran fábrica de tableros aglomerados, a la que se añadió un aserradero automático, pasando a convertirse Formarís en el buque insignia de la firma.[28] En la elección de la localización jugaron a favor del enclave la existencia de terrenos abundantes para futuras ampliaciones, la buena comunicación en la carretera general de A Coruña a Santiago y las facilidades de abastecimiento de materia prima.[29]

[27] RM de A Coruña, tomo 105, libro 11 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113, inscripción 2ª fols 57v-67.
[28] Eugenia Escudero (2000), pp. 180-181.
[29] Eduardo Rico Boquete, *op.cit.*. pág. 478.

Cuadro VI Consejo de Administración de FINSA en 1969	
Presidente	Manuel García Cambón (consejero-delegado)
Secretario	Manuel García Baliña
Vocales	Santiago García Baliña, Antonio García Cambón, Jesús García Calvo y Santiago Gómez-Reino y Pedreira

En estos momentos (1969), el consejo de administración aparecía ya claramente dominado por el mayor accionista, Manuel García Cambón, sus hijos y su hermano Antonio, controlando cuatro de los seis puestos del consejo y reservándose la presidencia, la secretaría y el cargo de consejero delegado, como manifiesta el cuadro VI.[30]

Las elevadas inversiones en la nueva fábrica de Formarís exigieron, una vez más, una nueva ampliación de capital, que esta vez ascendió a 39,9 millones de pesetas, alcanzando así los 65 millones el total. Para ello se emitieron 39.900 acciones (serie C) de 1.000 pts nominales, que fueron suscritas únicamente por los miembros de la familia de Manuel García Cambón, como detalla el cuadro VII.[31]

Cuadro VII Subscriptores de la ampliación de 1969 en FINSA		
Accionista subscriptor	Capital suscrito	Acciones serie C
Manuel García Cambón	19.950.000	19.950
Manuel García Baliña	6.650.000	6.650
Santiago García Baliña	6.650.000	6.650
Carmen García Baliña	6.650.000	6.650
Totales	39.900.000	39.900
Fuente: RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113 duplicada, inscripción 9ª fols 158-161.		

La nueva factoría acogió inicialmente la sede social de la firma, a cuyo edificio administrativo, el primero en construirse, se traslada, desplazándose del centro de Santiago a Forma-

[30] RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113 duplicada, inscripción 7ª fols 157-157v.
[31] RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113 duplicada, inscripción 9ª fols 158-161.

rís, donde quedará emplazada de manera permanente.[32] La factoría, a la que muy pronto se denominó FINSA II, contaba con una serrería automatizada, una nueva línea de fabricación de tableros aglomerados y una instalación para plastificado de tableros. Y por lo que respecta a la fábrica de Pontecesures, denominada FINSA I, fue ampliada en estos momentos en su capacidad de serrería. Pero habían resultado demasiadas inversiones como para que el consejo de administración no propusiese una nueva ampliación de capital, la primera de los años 70. En efecto, en Junta extraordinaria celebrada en enero de 1972 se dio luz verde a la nueva suscripción de capital, dándose entrada a pequeños inversores, también vinculados a la familia García Cambón (véase el cuadro VIII).



La suscripción realizada ascendió a 350 millones de pesetas, la cifra más alta jamás alcanzada hasta entonces por la firma, elevando el capital social a 425 millones de pesetas. Muy pocas empresas gallegas, salvo quizás las vinculadas al grupo Pastor, disponían de semejante blindaje a la altura de los primeros 70. Para ello se emitieron 70 mil acciones de 50.000 pts nominales y ofrecidas a la par (serie D).[33]

[32] RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113 duplicada, inscripción 11ª fols 161v-164.
[33] RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113 duplicada, inscripción 12ª fols 164-167v.

Cuadro VIII Accionistas de FINSA subscriptores de la ampliación de capital en 1972		
Accionista	*Capital desembolsado*	*Acciones serie D*
Manuel García Cambón	175.600.000	35.120
Antonio García Cambón	52.450.000	10.490
Manuel García Baliña	36.500.000	7.300
Santiago García Baliña	36.500.000	7.300
Carmen García Baliña	36.500.000	7.300
Manuel García Mayo	8.300.000	1.660
Álvaro García Cambón	2.075.000	415
José Franco Álvarez	2.075.000	415
Totales	350.000.000	70.000
RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113 duplicada, inscripción 12ª fols 164-167v.		

La crisis de los 70 y los cambios en la estrategia de crecimiento

La crisis de los setenta y, sobre todo, la que entra en los primeros 80, que tantos problemas habían originado en el conjunto de la economía española y mundial, condicionaron las estrategias de crecimiento de las firmas madereras. Por un lado, se produjeron integraciones horizontales, al punto de que solo cuatro grandes empresas lograron sobrevivir a su empuje. Una de ellas es FINSA, que había participado en la creación de Unión de Empresas Madereras (UNEMSA) en 1972, adquirió en 1979 la orensana Orember. Asimismo, el grupo Tojeiro fue el que en mayor medida protagonizó y capitalizó la creación de UNEMSA.Las otras dos grandes sociedades fueron TABLICIA e Industrias Losán.

La segunda de las estrategias mantenidas por el sector de la madera se dirigió a la expansión territorial mediante la creación de nuevas plantas que evitasen los estrangulamientos en la producción. De ese modo FINSA instala en Rábade la fábrica de tableros FIBRANOR, en 1989, al tiempo que comenzaba su expansión internacional, de la que hablaremos más adelante. Por su parte, el grupo Tojeiro había creado en 1987 la planta de INTASA en San Sadurniño. Finalmente, las otras dos empresas que lograron sobrevivir a las crisis, TABLICIA e Industrias Losán, se expandieron por Zamora, en un caso, y por Soria, Cuenca y Rumania, en el otro.[34]

La expansión internacional

[34] Tomo la información del sector de Xoán Carmona y Jordi Nadal (2005), pp. 166 y ss.

Las crisis de los 70 y primeros 80 favorecieron asimismo la expansión internacional de algunas firmas madereras que habían logrado sobrepasar el periodo sin excesivos desajustes, convirtiéndose así en verdaderos *holdings* internacionales, un proceso que se vió acelerado también por la entrada de España en la entonces Comunidad Económica Europea. Esta expansión había ya comenzado en los primeros 80 con el precedente de la creación, entre FINSA y TAFISA, de una empresa distribuidora para exportar al Reino Unido, TaFINSA Board. Ahora, en la segunda mitad de los 80 y primeros 90 se alía de nuevo con TAFISA para crear TafinBoard en Holanda con el objetivo de exportar a Centroeuropa. FINSA adquirió asimismo una planta de tableros de partículas, melamina y contrachapado en Irlanda y se estableció en Portugal a partir de la firma Madiberia. Esta expansión internacional se complementó, asimismo, con nuevos posicionamientos en el mercado español, adquiriendo INAMA en Vizcaya y Gonzalo Felipe en Valencia, productoras ambas de tableros de fibra, así como la firma Arborum, ubicada en Santiago.[35]

Las estrategias de integración horizontal, expansión territorial e internacionalización de activos y mercados se perciben perfectamente en el caso de FINSA en sucesivas y cuantiosas ampliaciones de capital en la segunda mitad de los setenta y primeros ochenta. La primera de estas ampliaciones, la de 1976, se ejecutó, según una memoria de la empresa,

> «para atender las necesidades financieras derivadas de las inversiones realizadas, coyuntura del mercado y gastos que originan los planes previstos, cuya ejecución ya se ha iniciado».

El capital social fue incrementado en 585 millones de pesetas, lo que elevó el conjunto a 1.000 millones, una cifra que muy pocas firmas gallegas podían ofrecer. Las 23.400 acciones de la serie E, por valor de 25.000 pts nominales, fueron ofrecidas a la par a los accionistas y desembolsadas íntegramente.[36]

La segunda de las ampliaciones de capital, que obedece a estas estrategias de integración y expansión, data de 1984, cuando FINSA amplía sus recursos en 1.150 millones de pesetas hasta alcanzar los 2.150 millones. La nueva distribución de la propiedad no altera para nada la composición accionarial tradicional, como se desprende de la lectura del cuadro IX.[37]

[35] Eugenia Escudero (2000), pp. 180-181.
[36] RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113 duplicada, inscripción 14ª fols 168-170.
[37] RM de A Coruña, tomo 705, libro 377 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113-N duplicada, inscripción 39ª fols 98-99.

Cuadro IX Accionistas de FINSA subscriptores de la ampliación de capital de 1984		
Inversores	Capital desembolsado	Acciones serie E
Manuel García Cambón	589.375.000	5.894
Manuel García Baliña	126.500.000	1.265
Santiago García Baliña	126.500.000	1.265
Carmen García Baliña	126.500.000	1.265
Manuel García Mayo	23.000.000	230
Álvaro García Cambón	5.700.000	57
Manuel Dios Mosquera	2.875.000	29
Dolores Nimo Andrade	74.755.000	747
Dolores García Nimo	24.915.000	249
Lourdes García Nimo	24.915.000	249
Manuela García Nimo	24.915.000	249
Total	1.150.000.000	11.500

Una transición empresarial sin excesivos problemas

En 1990, a los 82 años de edad, fallecía el fundador y máximo impulsor de FINSA, Manuel García Cambón, *don Manuel*, un hombre austero y generoso que mantuvo hasta el final sus hábitos de viejo campesino encumbrado de repente y al que agradaba mantener un entorno de familia y allegados, amigo de sus amigos, en quienes confiaba plenamente y sabía delegar funciones. Sin esto, FINSA habría sido probablemente otra cosa. Cambón perteneció a aquella especie desaparecida en que el apretón de manos tenía más valor que el mejor contrato escrito, el derecho informal, la economía moral.

Todo relevo generacional origina una situación especialmente delicada, que en Galicia solo algunas empresas logran sobrepasar con éxito. Sin embargo, en el caso de FINSA apenas se presentó la gravedad del problema porque el fundador había empujado a varios de sus hijos a asumir paulatinamente responsabilidades. Desde la creación de la fábrica de Pontecesures, en 1963, cuatro de ellos (Prudencio,[38] Manuel, Santiago y Carmen García Baliña) aparecen ya como accionistas destacados. Pero al menos desde 1969 comienzan algunos a asumir funciones de responsabilidad en la administración de la empresa: Manuel dispone ya de la firma de secretario del consejo y Santiago forma parte de los consejeros de la sociedad. Finalmente, también desde 1969, sus nombres aparecen asociados a todas y cada una de las sucesivas ampliaciones de capital social. Por ello, tras la muerte del padre, resultó natural la elección de

[38] El mayor de sus hijos falleció prematuramente en un accidente laboral en la propia factoría de Pontecesures.

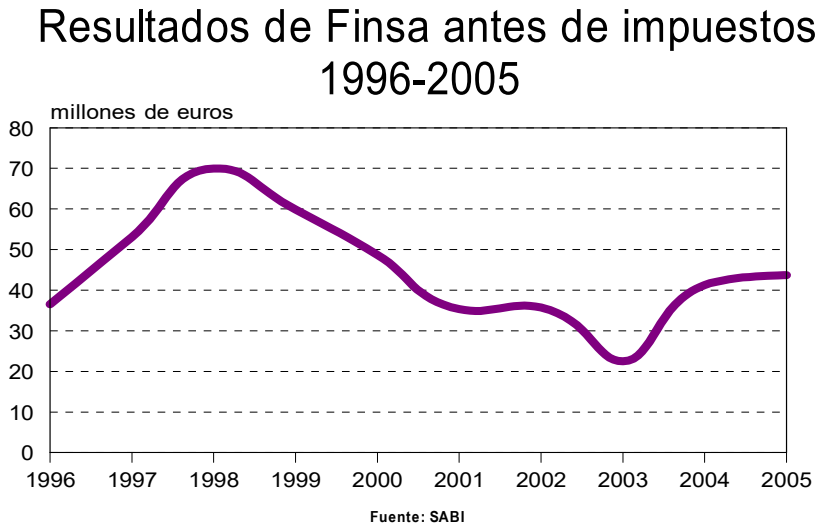
Manuel García Baliña como presidente del consejo y la de su hermano Santiago, como uno de los vicepresidentes y a la vez consejero delegado (véase el cuadro X).[39]

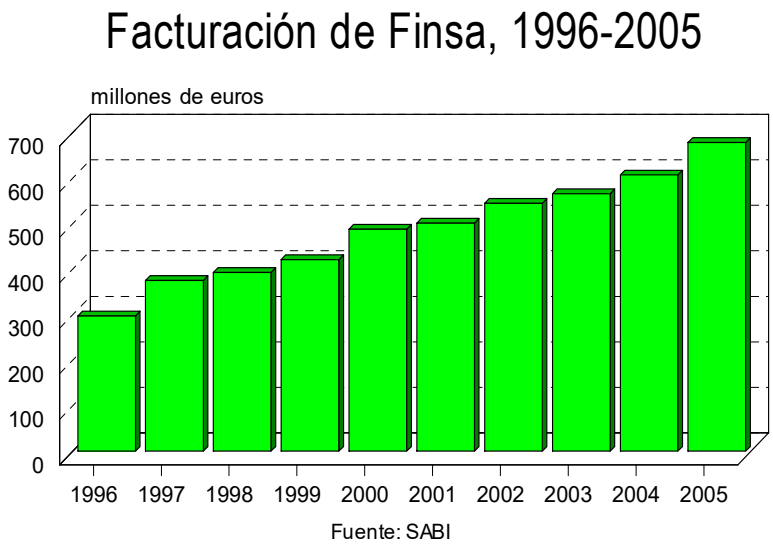
Cuadro X
El consejo de administración de FINSA, tras la muerte del fundador en 1990

Presidente	Manuel García Baliña
Vicepresidentes	Santiago García Baliña (consejero-delegado) y Manuel García Mayo
Secretario	José Carballo García
Vocales	Cristina Villar Fernández, Domingo Enrique Aller Rodríguez, Dolores Nimo Andrade, Manuel Martínez Antelo, Manuela García Nimo, Lourdes García Nimo y José María Ramos García

Los 90 fueron para FINSA años de consolidación de los éxitos anteriores, pero también de ampliación y hegemonía nacional y presencia internacional en la transformación y distribución de tableros y conglomerados. Para conseguir esto último, rompió la relación comercial que mantenía desde años con TAFISA para las ventas en el exterior y creó su propia red de distribución, creando para ello sociedades en Holanda, Alemania, Reino Unido, Irlanda, Portugal y Oriente medio. Pero al mismo tiempo fue una década de diversificación de sus actividades productivas y de comienzo de integraciones verticales. De ese modo, exploró el sector energético, a partir de la creación de una planta de cogeneración, así como la construcción inmobiliaria[40] y, sobre todo, buscó generar en sus plantas de madera un mayor valor añadido para sus producciones. La generalización del consumo de tableros en substitución de la madera había sobredimensionado empresarialmente el sector y por ello provocado un exceso de oferta, que, juntamente con el alza de los costes de producción (salarios, etc.) dieron como resultado la caída del precio del producto y una sensible reducción de márgenes comerciales, de tal modo que el aumento de la facturación de la empresa convive con una fuerte caída del beneficio, como puede observarse en los gráficos siguientes.

[39] RM de A Coruña, tomo 108, libro 13 de de la sección 3ª de Sociedades, hoja 113 duplicada, inscripción 15ª fols 168-170
[40] Eugenia Escudero (2000), pp. 180-181.





El cambio de siglo

De ahí que la estrategia de crecimiento a partir de la diversificación de la producción se acabe imponiendo desde los últimos noventa y haya condicionado el propio crecimiento en el mercado interno y, también, en el exterior. De ese modo, en 1999 amplió sus activos en España con una nueva fábrica en Jaén, pero sobre todo transformó la planta de Pontecesures para poder emplear por primera vez, como materia prima, el eucalipto en lugar del pino tradicional.[41]

Estas y otras inversiones, que exigieron de la firma un esfuerzo financiero excepcional, fueron subvencionadas parcialmente por organismos públicos. Así, en 1997 recibió una partida a fondo perdido del Ministerio de Economía y Hacienda de 584 millones de pesetas, el 15% de una inversión de 3.897 millones. En 1998 obtuvo también otra subvención a fondo

[41] Eugenia Escudero (2000), pp. 180-181

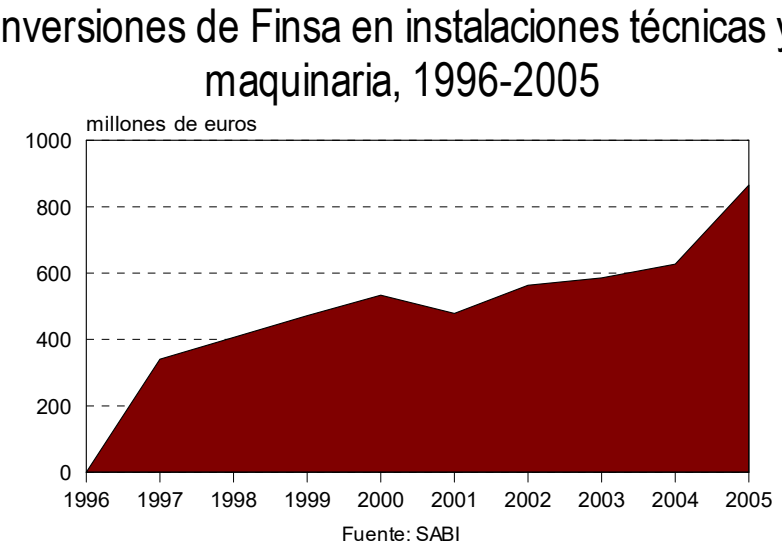
perdido por acuerdo de la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos de 2.600 millones, el 21% de la inversión ejecutada por la empresa de 12.700 en la factoría de Padrón. El desglose de la inversión es la del cuadro XI.[42]

Cuadro XI
Inversión en la factoría de Padrón, 1999 (pts)

Terrenos	52.225.000
Obra civil	1.660.491.000
Bienes equipo	9.727.610.000
Otros activos fijos	1.259.980.000
Total	12.700.306.000

Fuente: RM de A Coruña tomo 951, hoja C-3085, nota marginal, fols 142v-143.

En 2000, igualmente, la firma destinó la cantidad de 11.374 millones de pesetas para mejorar las instalaciones de FIBRANOR, en Begonte, la factoría creada a fines de los 80, donde se crearán nuevas líneas de producción de tableros de fibra. Una parte de la inversión multimillonaria sería asumida por el gobierno autónomo, con la promesa de crear un centenar de nuevos empleos directos.[43]



Con el cambio de siglo, FINSA con anticipo el relevo de la segunda generación, una decisión estratégica crucial. Se trata de una resolución de enorme trascendencia que pocas empresas del país han asumido como uno de los mayores riesgos que amenazan la viabilidad de nuestras firmas y que la evidencia de los medios se encarga de mostrarla en toda su crueldad.

[42] Fuente: RM de A Coruña tomo 951, hoja C-3085, nota marginal, fols 142v-143.
[43] *La Voz de Galicia*, 10/11/2000.

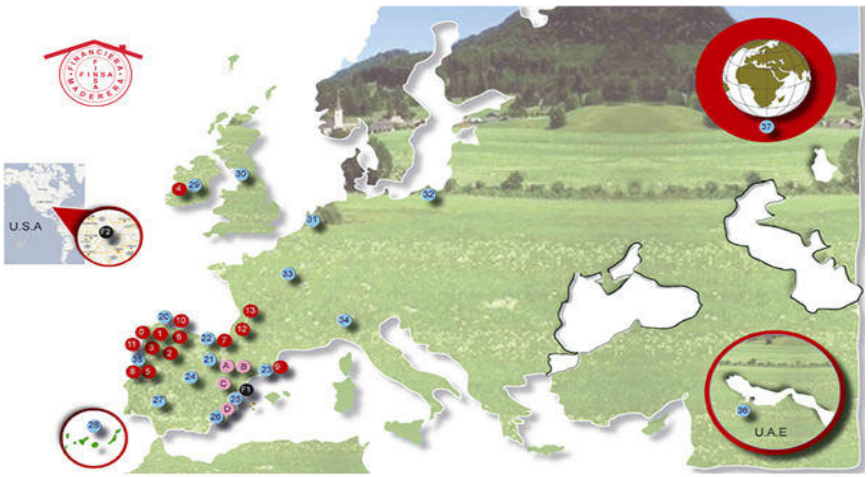
En este sentido los gestores de FINSA han externalizado la búsqueda de un arbitraje —una solución óptima, porque los intereses generales de la empresa no siempre coinciden con los particulares de los accionistas— y encontrado asesoramiento en el IESE de Barcelona, que tras un estudio de pormenorizado habilitó un protocolo que en su momento dará paso a la tercera generación. Las medidas asumidas hasta ahora han sido respetadas por el conjunto de accionistas.



El clúster de la madera

También en el año 2000 culmina el proceso de creación del clúster de la madera de Galicia, en el que FINSA va a desempeñar un papel destacado como primera empresa del sector, pero también en colaboración con firmas significativas, como TAFISA, ENCE, Muebles Hermida, Losán, Forestal y Maderas Iglesias. La agrupación reunió a 2.500 empresas madereras, de explotación forestal, productoras de muebles y de tableros y pasta de papel. El clúster de la madera de Galicia, que venía precedido por el éxito del creado en el sector del automóvil, nacía con los objetivos de cerrar en la comunidad el ciclo de la madera, especialmente mediante la instalación de fábricas de papel y plantas de procesado para construcción que mejorasen el valor añadido y evitasen la exportación de madera en bruto, con una apuesta por la

innovación tecnológica, de atraer inversiones y de liderar el mercado español. En él participaron, además, la Universidad de Vigo, el CIS ourensano (centro de investigación maderero), la Fundación Barrié de la Maza y la Consellería de Industria. El volumen agregado de negocio de las empresas representadas en el cluster se aproximaba, en el momento de su creación, a los 260.000 millones de pesetas en ventas y agrupaba 40.000 empleos directos.[44] En aquellos momentos, el sector forestal gallego producía tanta madera como Dinamarca, Grecia e Irlanda juntas, y casi la misma que toda Italia o Gran Bretaña. Sin embargo, la materia prima no había generado un claro liderazgo en la cadena industrial, a excepción de FINSA (primera firma española en tableros), Maderas Iglesias (en parqué) y ENCE (líder europeo en celulosa de eucalipto).[45]



La expansión internacional de Finsa

La estrategia de FINSA para mantenerse en el liderazgo español en el sector del tablero le llevó a un enfrentamiento comercial con la portuguesa SONAE, una empresa de mayor dimensión y líder en el país vecino, pero también con inversiones en España, especialmente tras la adquisición de TAFISA y de AD Glunz, lo que la había convertido en la principal competidora en la compra de madera de eucalipto y la comercialización de tableros de fibra. Este enfrentamiento se evidenció con la privatización parcial de ENCE en 2001. Para evitar que la portuguesa SONAE controlase los precios del eucalipto para tableros y pasta de papel, lo que habría dificultado el crecimiento estratégico de FINSA, estudió presentarse al concurso de privatización de ENCE (25%), entonces participada en un 50% por la Sepi. Los grupos que se presentaron a la adquisición de ENCE fueron Portucel (participada por el Estado luso en un 15%), So-

[44] *La Voz de Galicia*, 15/12/2000.
[45] *La Voz de Galicia*, 17/04/2001.

nae, apoyada por el consorcio gallego integrado por FENOSA, Pastor, FORESGAL (asociación Forestal de Galicia, cooperativa que reunía a 1.700 socios y 300 comunidades de montes) y Caixanova, el consorcio de Caixa Galicia, Banco Zaragozano y Bankinter, al que daba su apoyo FINSA desde fuera, y las escandinavas Metsälitto y Enso Stora.[46]



Foresa, de Caldas, del grupo FINSA

Al final, la situación tras la privatización fue la siguiente: SONAE vió bloqueada su estrategia de liderar el mercado español. Su presidente Delmiro Mendes de Azevedo, el hombre más rico de Portugal, pretendía hacerse con ENCE para que el gobierno portugués le vendiese Portucel. De ese modo habría creado el grupo forestal de referencia del sur de Europa. Por su parte, FINSA, que no participó directamente en la adjudicación, vio cumplido su objetivo de bloquear el camino a SONAE-TAFISA. El Pastor y Caixanova resultaron claramente perdedores. Perdió también la cooperativa FORESGAL, que pretendía introducir a los pequeños propietarios gallegos en ENCE. En conjunto, los nuevos poseedores de las acciones serían Caixa Galicia (11,9%), Zaragozano (6,5) y Bankinter (6,5), que formarán desde este momento el núcleo duro de la pastera[47] hasta la reciente retirada de la caja gallega.

FINSA reanudó su política de expansión en 2005 adquiriendo Aglomerados Ecar (Mondoñedo), con una plantilla de 80 trabajadores y una cifra de negocio de 11,8 millones de euros (pero con pérdidas en 2003 de más de 0,5 millones de euros). La estrategia de FINSA no era ya producir más tablero sino generar más valor añadido del que distribuía en el mercado. A las razones anteriores que lo aconsejaban (caída de precios, alza de costes y reducción de márgenes comerciales) hay que añadir ahora la fortaleza de la nueva moneda europea, que hacía difícil la exportación de tableros a áreas de dólar, mientras que, por otra parte, el mercado europeo se encontraba saturado al ralentizarse la economía de Alemania, el mayor consumi-

[46] *La Voz de Galicia*, 12/04/2001, 19/04/2001, 10/05/2001 y 17/05/2001.
[47] *La Voz de Galicia*, 16/06/2001.

dor de aglomerado. Por todo ello, FINSA había adquirido la planta de Aglomerados Ecar, que destinará a la fabricación de componentes del mueble, dotándola de maquinaria tecnológicamente avanzada que ahorrase costes y generase productos de mayor valor añadido.

Cuadro XII
Sociedades participadas por el grupo FINSA en 2006

Sociedad	País	Participación en %	Ventas (000.000)	Activos (000.000)
Aglomerados Ecar SA	España	100.00	11	8
Arborum SA	España	94.90	5	8
Cogeneración del Noroeste SL	España	59.46	13	10
Compras y Representaciones de Madera SA	España	99.90	31	12
Decotec Printing SA	España	79.90	15	21
Fibras del Noroeste SA	España	63.01	94	102
Fibrasur SA	España	s/d	0	0
Fibroaglomerados del Mediterráneo SL	España	32.80	0	105
FINSA BV	Holanda	100.00	57	46
FINSA Forest Products Limited	Israel	s/d	73	39
FINSA France	Francia	51.00	22	4
FINSA Joldings France SAS	Francia	51.00	0	70
FINSA Polska SP.Z O.O.	Polonia	100.00	12	4
FINSA Trading	Gran Bretaña	99.89	s/d	s/d
Foresa Industrias Químicas del Noroeste SA	España	97.99	87	66
Forestal del Tambre SL	España	94.90	7	32
Florestal do Norte	Portugal	s/d	s/d	s/d
Industrias Auxiliares Faus SL	España	s/d	165	124
Industrias de Maderas Aglomeradas SA	España	72.75	50	57
Internacional Atlántica SA	España	66.50	0	3
LusoFINSA Comercio de Madeiras LTD	Portugal	s/d	s/d	s/d
LusoFINSA LDA	Portugal	50.00	s/d	s/d
Madiberia Transf. e Comercio de Madeiras LTD	Portugal	50.00	s/d	s/d
Manufact. Forestales Hispanoamericanas SA	España	s/d	0	1
Obras Inmuebles y Urbanizaciones SA	España	s/d	0	0
Orember SA	España	94.90	50	71
Protección e Integridad SA	España	s/d	2	0
Terrenos Piadela SL	España	69.72	0	2
UmaFINSA SA	España	92.89	0	4
Unión de Empresas Madereras SA	España	s/d	28	36
Urbanizadora Palas SA	España	50.00	0	0

Fuente: SABI, Central de Balances Ibéricos

También en 2005 FINSA adquirió JOMAR, la tercera sociedad del sector del tablero portugués, una víctima más de la fortaleza del euro, que contaba en el país vecino con una fábrica de conglomerados y otra de cola. JOMAR disponía en 2004 de unos 400 empleos, generaba una facturación de 62,4 millones de euros de los que 31,2 correspondían a la Península, 19,5 a la Unión Europea y el 11,7 al resto del mundo. La clave de la operación fue una patente propia

de JOMAR, el *superpan*, una modalidad de tablero de fibra y partícula de gran demanda en la industria del mueble. Con la operación, FINSA continuó la estrategia de integración horizontal y vertical, mejoró su posición internacional y, sobre todo, su mercado peninsular, al frenar de nuevo la estrategia de SONAE-TAFISA.[48]

2005 fue también un año crucial en el conjunto de la economía europea, porque la coyuntura mejoró sensiblemente al iniciarse la recuperación de la economía alemana, el mayor comprador de tablero de nuestro entorno, e incrementarse sensiblemente el sector de la construcción residencial que arrastrará al del mueble. Esta reforzamiento de la demanda consiguió mejorar en general los precios finales de los derivados de la madera, antes deprimidos. Esto animó a gigantes europeos, como Egger y Kaindle, a expansionarse por Bulgaria, Rumania, Polonia y Rusia.[49] La nueva onda expansiva y de mayor internacionalización de activos fue también aprovechada por FINSA para entrar directamente en el mercado francés con la compra de dos fábricas de tablero, la tercera adquisición solo en un año. Las plantas francesas pertenecían al grupo americano Weyerhaeuser (lider mundial en productos forestales), con facturación de 80 millones euros año y 200 empleos.[50] Y en 2006 continuaron las concentraciones verticales y la diversificación de la producción al adquirir, con el apoyo de Caixa Galicia, el Faus Group de Gandía (Valencia), una empresa especializada en producción de suelo laminado (tarima flotante), de mucho más valor añadido, al tiempo en que las plantas de Santiago y Mondoñedo fabrican ya componentes de muebles. El Faus Group facturaba en aquellos momentos unos 180 millones de euros. El coste de la operación para FINSA alcanzó los 180 millones de euros, para los cuales Caixa Galicia había aportado un préstamo de 95.[51]

En 2006 el grupo de empresas de FINSA, participadas total o parcialmente por la matriz, ascendía a 31, se distribuían entre siete países y abarcaban sectores tales como la fabricación y distribución de tableros en toda su variedad —la oferta tradicional—, pero también piezas para muebles, cogeneración de energía, productos químicos y urbanización y construcción de inmuebles, tal como puede apreciarse en el cuadro XII.

[48] *La Voz de Galicia*, 05/07/2005.
[49] *La Voz de Galicia*, 25/07/2005.
[50] *La Voz de Galicia*, 04/11/2005.
[51] *La Voz de Galicia*, 20/05/2006.

La Hispania Fábrica de Lápices S. L., 1934-1986 *

Los orígenes de la empresa (1934- 1935)

La historia industrial ferrolana ha estado siempre condicionada por el protagonismo de los astilleros que fueron, sin duda, el epicentro de desarrollo de la comarca durante buena parte de los siglos XIX y XX. La alargada sombra de la construcción naval oscureció la importancia de otras iniciativas empresariales que se desarrollaron en la ciudad departamental durante ese periodo. La fábrica de lápices Hispania podría ser un ejemplo representativo de esa situación.

El origen de la empresa descansó en el espíritu inquieto y emprendedor de Alberto Fernández Martín, quien ejercía de representante de material de escritorio. El trabajo le permitió observar cómo la venta de lápices y plumillas disponía de una amplia demanda en el mercado a la vez que generaba importantes beneficios. Las buenas expectativas empresariales en torno a estos dos productos le empujaron a impulsar la creación de una fábrica de lápices. Pero para conseguir este objetivo precisaba buscar socios que le ayudaran a financiar el proyecto. No necesitó ir demasiado lejos, ya que otros empresarios de su entorno se implicaron rápidamente en esta aventura empresarial.

En consecuencia, en agosto de 1934, Alberto Fernández Martín, Benito Alvariño Grimaldos, Eusebio Pérez del Hierro, Esteban Ramil Fernández, Luis de la Muela Fernández, José Andrés Vázquez, y su yerno Antonio Veiga López,[1] convinieron la

* Nuestro agradecimiento a D. Antonio Veiga, antiguo socio de la Hispania, y a su esposa Dña. Ana por haber accedido a mantener una interesante entrevista sobre la historia de esta empresa. Agradecemos también a D. Guillermo Escrigas sus gestiones y el material gráfico proporcionado.

constitución de una sociedad mercantil de capital limitado y razón social denominada *Hispania Fábrica de Lápices Sociedad Limitada.*[2] Su domicilio se estableció en la ciudad de Ferrol, en el muelle Concepción Arenal, pabellón números 1 y 2, donde ocupaba una superficie de 900 metros cuadrados. Su objeto principal era la fabricación y venta de lápices, así como cualquier otro negocio de lícito comercio que los socios acordasen. El capital social en el momento de su constitución ascendía a 145 mil pesetas, una cifra modesta que había sido aportada por los siete socios fundadores de forma muy repartida (cuadro I).

Cuadro I
Capital de Hispania SL (1934)
(en pesetas corrientes)

Socios	*Inversión individual*	*Participación en el capital (%)*
Alberto Fernández Martín	35.000	24,14
José Andrés Vázquez	25.000	17,24
Benito Alvariño Grimaldos	20.000	13,79
Eusebio Pérez del Hierro	15.000	10,34
Esteban Ramil Fernández	15.000	10,34
Antonio Veiga López	15.000	10,34
Luis de la Muela Fernández	20.000	13,79
Capital Total	145.000	

Fuente: RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 1ª, fol. 163.

La sociedad se estableció por un periodo inicial de seis años contados a partir del 1 de agosto de 1934, fecha en que la sociedad empezó las operaciones. No obstante, el plazo podía ser ampliado por periodos sucesivos de seis años por común acuerdo de los socios. Tanto las utilidades como las pérdidas se distribuían entre los socios en proporción al capital aportado por cada uno de ellos. A través de los estatutos se establecía que, en caso de fallecimiento de uno de los socios, la sociedad continuaría funcionando con la participación de los socios sobrevivientes y los herederos, siempre que estos últimos no manifestasen su deseo de separarse de la compañía en el plazo de 60 días contados a partir del fallecimiento del causante y con la obligación de participar en la sociedad bajo una única representación. Si los herederos del socio finado

[1] Todos mayores de edad, casados, del comercio y vecinos de Ferrol, con excepción de José Andrés Vázquez que era vecino de Sta Eulalia de Moeche, término municipal de Fene, partido judicial de Puentedeume y de profesión maquinista retirado. Por escritura de constitución de 2 de agosto de 1934 se firma la escritura de constitución. RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 1ª, fol. 163.

[2] Por escritura de constitución de 2 de agosto de 1934 se firma la escritura de constitución. RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 1ª, fol. 163. La sociedad girara con la razón social de Alberto Fernández Martín, José Andrés Vázquez, Benito Alvariño Grimaldos, Eusebio Pérez del Hierro, Esteban Ramil Fernández, Antonio Veiga López, Luis de la Muela Fernández, Sociedad Limitada.

decidiesen separarse de la compañía percibirían, dentro de un periodo máximo de dos años, el capital y las utilidades que correspondían a aquél con arreglo al último balance social.



Vista panorámica de la calle Real a principios del siglo XX. Ferrol siglo XX, La Voz de Galicia.

Para la gerencia y administración de la compañía se designó al socio Alberto Fernández Martín, principal impulsor de la iniciativa empresarial y principal conocedor del sector donde se iba a desarrollar la nueva sociedad. Pero, aunque su cargo de gerente le permitía representar a la sociedad tanto en el terreno mercantil como en el orden gubernativo y administrativo ante toda clase de personas y entidades, sus potestades en el terreno financiero quedaban limitadas. Así, cualquier talón o documento similar necesario para retirar fondos de la caja social o de las cuentas corrientes bancarias tenía que ir firmado obligatoriamente por el gerente y por el socio que ostentase un mayor porcentaje del capital social. Sin el concurso de dicho socio el gerente tampoco podía emitir, aceptar ni endosar letras de cambio ni otros documentos de giro.

Obviamente, el gerente no podía dedicarse a negocios de la misma especie del que constituía el objeto de la sociedad, ni usar la firma social para garantizar negocios por cuenta propia o extraños a la compañía. Sus principales obligaciones consistían en "dirigir la fabrica, talleres, almacenes y despachos, nombrar y vigilar al personal, establecer los sueldos y salarios, llevar la correspondencia y contabilidad, efectuar cobros y pagos, protestar letras de cambio y otros documentos por falta de aceptación o de pago, conceder quintas y esperas a los concursados o quebrados y realizar toda clase

de operaciones mercantiles referentes al negocio que constituye el objeto de la compañía de acuerdo con la mayoría de la Junta de socios".[3]

El cargo de gerente adquiría una duración ilimitada, pudiendo ser suspendido, y también sustituido, por otro socio o por una persona extraña a la sociedad si así lo decidiese la mayoría del capital social, en caso de que

> «se observase alguna anormalidad en los libros de contabilidad, en la correspondencia o en la marcha de los negocios sociales, siempre que dicha anormalidad, a juicio de la mayoría, obedezca a falta de idoneidad, negligencia o mala fe del gerente»[4]

El puesto de gerente estaba retribuido por el 10% de las utilidades líquidas. A cuenta de ese tanto por cien, el gerente podía retirar 300 pesetas mensuales para sus gastos personales. De no haber utilidades, el gerente cargaría en su cuenta las cantidades retiradas y la Junta de socios acordaría la cantidad que debe concedérsele, teniendo en cuenta el estado económico en que se encontrase la compañía al efectuar el balance anual correspondiente.



Colección de plumillas de la Hispania SL.

A los pocos meses de la constitución de la sociedad se produjo la primera separación de un socio. Luis de la Muela Hernández solicitó la retirada del capital y de su intervención y derechos en la sociedad para poder dedicarse en actividad y dinero a otros asuntos.[5] El resto de componentes de la sociedad accedieron a esta disolución

[3] RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 1ª, fol. 163.
[4] RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 1ª, fol. 163.
[5] Por escritura de 2 de noviembre de 1934. RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 2ª, fol. 163. A partir de esa fecha la sociedad gira bajo la razón social de "Alberto Fernández Martín, José Andrés Vázquez, Benito Alvariño Grimaldos, Eusebio Pérez del Hierro, Esteban Ramil Fernández y Antonio Veiga López Sociedad Limitada".

parcial y le entregaron las 25 mil pesetas que mantenía en el capital, quedando disueltas todas sus obligaciones y derechos en dicha sociedad. No obstante, manifestaron su deseo de que la sociedad pudiera continuar con el mismo capital fundacional, por lo que decidieron hacer nuevas aportaciones para compensar la pérdida del socio mencionado (cuadro II).

Cuadro II
Capital de la Hispania SL tras la separación de un socio (1934)
(en pesetas corrientes)

Socios	*Aportaciones iniciales*	*Nuevas aportaciones*	*Total*	*Participación en el capital (%)*
Alberto Fernández Martín	35.000	10.000	45.000	31,03
José Andrés Vázquez	25.000	2.000	27.000	18,62
Benito Alvariño Grimaldos	20.000	5.000	25.000	17,24
Eusebio Pérez del Hierro	15.000	3.000	18.000	12,41
Esteban Ramil Fernández	15.000	-	15.000	10,34
Antonio Veiga López	15.000	-	15.000	10,34
Luis de la Muela Hernández	20.000	-	-	
Total	145.000	20.000	145.000	100

RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 2ª, fol. 163.

Pero no cabe duda que poner en marcha la fábrica exigía un gran desembolso de capital. Había que preparar las instalaciones, comprar materias primas y contratar mano de obra. La valoración en el balance de la maquinaria y las instalaciones alcanzaba casi las 250 mil pesetas en 1935, una cantidad considerable si se tiene en cuenta el capital fundacional de la empresa. Por su parte, el valor de las herramientas y los utensilios rondaba las 12 mil pesetas. Por este motivo, y con el fin de reforzar financieramente a la sociedad, los socios decidieron ampliar el capital social en 155 mil pesetas en tres etapas.

Cuadro III
Ampliaciones de capital de Hispania SL, 1934-1937
(en pesetas corrientes)

Socios	*Inversión individual*	*Nuevas aportaciones*			*Inversión individual*	*Participación en el capital (%)*
	1934	*1935*	*1936*	*1937*	*1937*	*1937*
José Andrés Vázquez	27.000	11.000	19.000	23.000	80.000	20,00
Benito Alvariño Grimaldos	25.000	10.000	17.500	-	52.500	13,13
Alberto Fernández Martín	45.000	17.000	31.000	59.000	152.000	38,00
Eusebio Pérez del Hierro	18.000	5.000	11.500	5.500	40.000	10,00
Esteban Ramil	15.000	7.000	11.000	-	33.000	8,25
Antonio Veiga	15.000	5.000	10.000	12.500	42.500	10,63
Pendiente de desembolso	-	-	-	50.000	50.000	-
Capital total	145.000	55.000	100.000	100.000	450.000	100

Fuente: RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 3ª, fol.; RMC, libro 36, hoja 926, inscripción 4, fol. 27; RMC, libro 36, hoja 926, inscripción 5ª, fol. 27.

La primera ampliación por valor de 55 mil pesetas tuvo lugar antes de cumplir el primer año de actividad, en la primavera de 1935. La segunda ampliación de 100 mil pesetas se produjo a principios de 1936. Finalmente, la tercera tuvo lugar a finales de 1937, en plena Guerra civil, cuando el capital se volvió a aumentar en 150 mil pesetas, de la que solo se desembolsaron cien mil. No cabe duda que esta nueva inversión conllevaba un riesgo más elevado, ya que el conflicto civil estaba por terminar. Sin embargo, los socios apostaron con fuerza por el futuro de la empresa y su viabilidad a medio plazo. En consecuencia, el capital se elevó hasta las 450 mil pesetas (cuadro III).[6]

Pero las nuevas aportaciones de capital fueron insuficientes para financiar la instalación de la nueva fábrica por lo que los socios tuvieron que pedir créditos al Banco de La Coruña y al Banco Hispano Americano. En realidad, la fábrica de lápices siempre tuvo como banco de cabecera al primero, pero trabajó de forma muy esporádica con el Hispano Americano y el Pastor. Las tres entidades contaban con sucursal en Ferrol desde antes de la Guerra civil. Pero la preferencia mostrada por el Banco de la Coruña venía justificada porque Benito Alvariño Grimaldos[7], uno de los socios fundadores de la fábrica, era el director de la sucursal ferrolana de este banco, colocando a la entidad bancaria en una situación ventajosa.

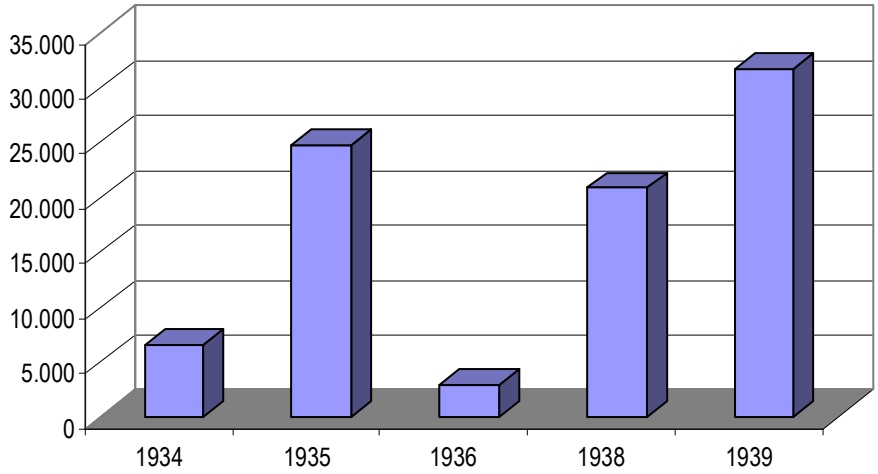
De forma paralela, algunos socios prestaron dinero a la sociedad de forma individual para evitar que se tuviera que endeudar más con terceros.[8] La fuerte apuesta inversora pronto comenzó a dar sus frutos en forma de beneficios, que solo se vieron frenados de forma pasajera durante los primeros meses de la Guerra civil (gráfico 1). Una vez pasados estos primeros momentos de incertidumbre, las cuentas de la sociedad se recuperaron. Durante sus primeros años de actividad, la empresa ya lograba fabricar aproximadamente unos 36 mil lápices al día.

[6] Por escritura de 1 de abril de 1935. RMC, libro 33, hoja 926, inscripción 3ª, fol. 163 y por escritura de 18 de enero de 1936. RMC, libro 36, hoja 926, inscripción 4, fol. 27. Por escritura de 28 de diciembre de 1937. RMC, libro 36, hoja 926, inscripción 5ª, fol. 27. En realidad, en esta última ampliación los socios acordaron un nuevo aumento de capital por valor de 150.000 pesetas, aunque de momento solo se comprometieron a entregar 100.000 pesetas en efectivo, quedando pendiente la restante parte que ya no exigirá nueva escritura.

[7] Benito Alvariño Grimaldos aparece registrado como "cambiante de moneda y comisionista" de la ciudad de Ferrol en la Contribución Industrial de principios de los años treinta. ARG, Contribución Industrial, c. 808 y 830.

[8] Durante los años 1935 y 1936 Antonio Veiga, Benito Alvariño, Esteban Ramil, Eusebio Pérez y J. A. Vázquez prestaron individualmente cada año a la sociedad una cantidad en torno a las 20 mil pesetas. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 771, 772, y 779.

Gráfico 1
Beneficios de Hispania en los primeros años de actividad, 1934-1939
(en pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades,
legs. 688, 689, 691, 771, 772, 776, 779, 784, 786, 1791, 1803, y 1814.

Su conocido logotipo compuesto por dos figuras humanas con las manos entrelazadas se convirtió también en su marca registrada. Bajo este símbolo de identificación, fabricaba no sólo lápices de mina de grafito y de colores sino también plumillas de acero, otro de los productos estrella durante el periodo, así como también peines de caucho. Uno de sus productos más exitosos fue el lápiz de la marca *Johan Sindel*, muy apreciado por la calidad de su madera de cedro americano y su mina de grafito. El lápiz llevaba el nombre del técnico alemán que había llegado a Ferrol en los años treinta, huyendo probablemente de la situación política que vivía aquel país en los momentos previos al estallido de la II Guerra mundial. Los propietarios de Hispania pensaron que el nombre de su jefe de taller podía ser interesante para lanzar alguno de sus productos al mercado.



Logotipo de la marca compuesto por dos figuras humanas con las manos entrelazadas.

Hay que tener en cuenta que los lápices alemanes ya eran en aquel momento los de mayor calidad y mayor prestigio en el mercado. La operación de *marketing* proyectada por los socios de la Hispania fue perfecta, porque los lápices *Johan Sindel* se convirtieron en el producto de cabecera de la fábrica. Una de las claves del éxito de la Hispania, reflejo también de la alta calidad de sus productos, fue su exquisita presentación en el mercado. Tanto el empaquetado como el embalaje final de cada artículo que salía de la fábrica se cuidaban de forma escrupulosa, sin reparar en gastos (cuadro IV).

Cuadro IV
Valoración de las partidas de empaquetado y embalaje de la fábrica Hispania, 1935-1955
(en pesetas corrientes)

	1935	*1940*	*1945*	*1950*	*1955*
Empaquetado	20.194,99	55.166,44	94.265,10	493.500,00	743.250,00
Primeras materias	74.603,92	343.403,55	845.187,90	1.578.500,00	1.623.215,00

Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 689, 691, 771, 772, 776, 779, 784, 786, 1791, 1803, y 1814.

En realidad, el lápiz moderno, tal y como lo conocemos, es originario de Alemania, donde en el siglo XVII se empezaron a utilizar las más avanzadas técnicas de fabricación que lo convirtieron en un objeto cotidiano. Está constatado que hacia 1760 en la ciudad alemana de Stein, el carpintero Kasper Faber desarrolló la manera de hacer lápices colocando la mina de grafito dentro de una caja de madera para protegerlo de la manipulación.[9] Posteriormente, en 1849, John Eberhard Faber, descendiente directo de Kasper Faber, estableció en la ciudad de Nueva York la primera fábrica de lápices en gran escala con tecnología transferida de Alemania. Pero hasta la fecha, las empresas alemanas de Nuremberg, como *Faber-Castell*, *Staedler* y *Lyro*, se mantienen como líderes en la producción mundial de lápices.

[9] Revista *El Papel* (2004), nº 11. Http://www.revistaelpapel.com/index.php/content/view/304/30 .



Caja de lápices de Hispania marca *Johan Sindel*. (Cortesía de D. Guillermo Escrigas).

Además de ceder su propio nombre como marca de producto, Sindel dirigía el proceso de fabricación en el que se utilizaba maquinaria alemana. Disponer de un técnico extranjero de alta cualificación que supiera manejar la mecánica más avanzada en tecnología significaba un elevado coste para la fábrica, ya que su sueldo estaba incluso por encima de los ingresos salariales del gerente (cuadro V). No obstante, el consejo de administración dio por bien empleada una inversión que a medio plazo produjo excelentes resultados.

Cuadro V
Cuenta de salarios de Hispania, 1936-1940
(en pesetas corrientes)

	1936	*1938*	*1939*	*1940*
Alberto Fernández	2.700*	3.600	9.600	11.200
Antonio Veiga	1.800*	2.400	6.000	7.300
Cristóbal R. Peña	1.500**	2.650	3.000	3.900
Johann Sindel	-	9.878	11.377	-
Antonio Tella	-		900	
Francisco Soto	245***			13.940
María Jara	525***			6.300
Total sueldos	6.770	18.528	30.877	42.640

* Sueldo por 9 meses de trabajo; ** Sueldo por 10 meses de trabajo; *** Sueldo por 7 meses de trabajo. Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 776, 784 y 779.

Las buenas expectativas en la Guerra y Posguerra civil (1936-1945)

Desde los primeros momentos del estallido de la Guerra civil, Galicia se mantuvo bajo el bando sublevado. Su situación en la zona de retaguardia le permitió desempeñar un

triple papel durante los años bélicos.[10] En primer lugar, ejerció como suministradora de alimentos, ganado y conservas, principales especializaciones productivas en la región, tanto para el ejército como para las poblaciones que iban cayendo bajo su control. En segundo lugar, reforzó al ejército franquista a través de sus astilleros y sus modestas industrias metalmecánicas. Por último, Galicia en general, y los empresarios gallegos en particular, ayudaron a las tropas franquistas a financiar el conflicto.



Colección de cajas de plumillas de la Hispania. www.museodelaescritura.com

Como otras muchas empresas gallegas, la Hispania también suscribió ayudas para financiar las campañas del ejército sublevado durante la Guerra civil. Colaboró además con ayudas monetarias en varias instituciones pseudo-benéficas del régimen,

[10] Siguiendo la tesis de Carmona y Fernández (2005), p. 263 y ss.

como el Auxilio Social, la Ficha Azul así como otros donativos varios. Todas estas partidas llegaron a representar durante la coyuntura bélica alrededor de un 10% de los gastos generales de la empresa.[11]

En realidad, las perspectivas empresariales de la fábrica durante la Guerra civil no debían ser malas, ya que los socios decidieron trasladar la fábrica a un nuevo emplazamiento más amplio en pleno conflicto bélico. Con este fin, compraron la finca de las Baterías, a través de la venta que les hicieron Antonio, Emilio y Francisco Togores Rodríguez y Guillermo Togores y Díaz del Río.[12] El solar situado en la calle Baterías disfrutaba de un emplazamiento estratégico, muy cerca del puerto por donde llegaban la mayor parte de suministros y materias primas a la fábrica.[13]



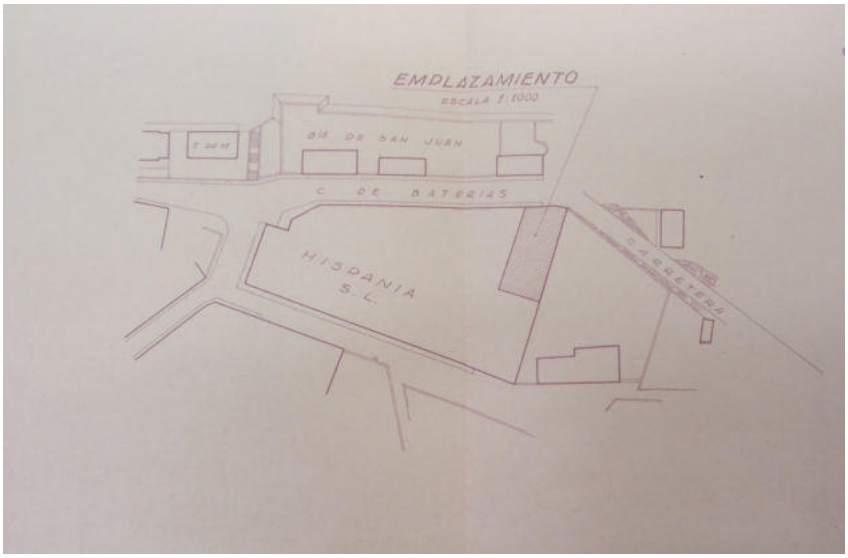
Almacén Togores en el solar donde posteriormente se construiría la fábrica de lápices. Almanaque de Ferrol, 1909, Ferrol, Imp. de El Correo Gallego.

La nueva propiedad se repartía entre los socios en las siguientes proporciones. Correspondían 20/50 partes a Alberto Fernández Martín; 12/50 a José Andrés Vázquez; 11,50/50 a Benito Alvariño Grimaldos y las 6,5/50 restantes a Antonio Veiga López. En el terreno se mantenía un viejo pabellón de un solo cuerpo que había servido de almacén

[11] ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 776 y 779.
[12] Por escritura de 28 de marzo de 1940. RMC, libro 36, hoja 926, inscripción 8, fol. 27. Aunque la escritura es de 1940, en 1938 los socios de la Hispania ya presentaron en el ayuntamiento el proyecto de edificación en la nueva finca por lo que la operación ya estaba en marcha. Seguramente, la coyuntura bélica provocó que el cierre de la operación se aplazara.
[13] De hecho, la fábrica pagaba un canón anual a la Junta de Obras de Puerto de Ferrol por la utilización de un área del Puerto para carga y descarga de mercancías. ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 689 y 786.

de vinos y otros productos comerciales a la familia Togores. La edificación sirvió de base para la futura nueva sede social de la fábrica de lápices.

Después de tomar posesión de la propiedad, y tras haber obtenido el permiso oportuno del ayuntamiento, comenzaron las obras de reforma. El nuevo edificio de la empresa fue proyectado por el arquitecto municipal Nemesio López Rodríguez y, aunque presentaba una línea de diseño sencilla, incorporaba algunos elementos que recordaban al Art Decó. La planta de la fábrica con sus agregados ocupaba una superficie de 3.690 metros cuadrados. El edificio constaba de dos plantas. La parte baja estaba destinada a las salas de máquinas y en la planta alta se situaban los talleres de confección, embalaje, fabricación y el almacén.



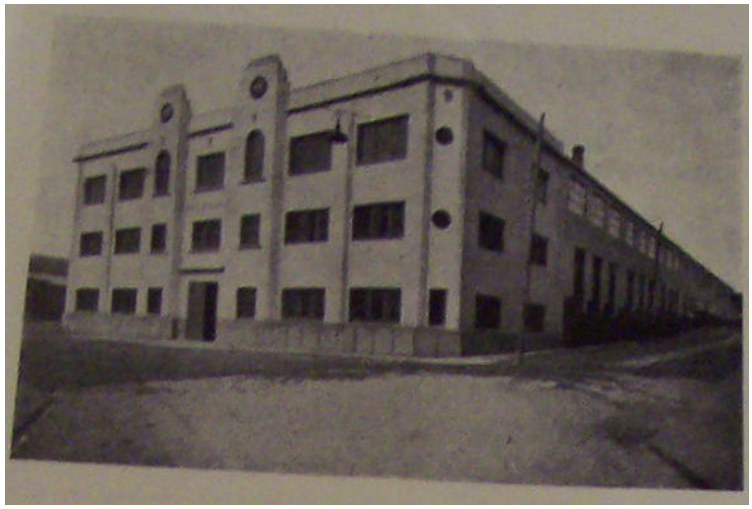
Plano del emplazamiento de la nueva fábrica de la Hispania 1940. AMF

Dos grandes patios interiores, además de las fachadas acristaladas y la altura de plantas, aseguraban una perfecta iluminación, ventilación y aireación de locales que eran todos completamente diáfanos en forma de grandes y alargados salones.[14] Este nuevo edificio llegó a disponer de una biblioteca para uso de los empleados y sus familias. El interés por la cultura llegó hasta el diseño de los lápices que se decoraban con refranes, frases celebres, inventos e inventores y hasta con las tablas de multiplicar.

Los primeros años cuarenta trajeron muchas novedades para la sociedad. De un lado, se terminaron las obras del nuevo edificio social al que se trasladó todo el proceso de producción. De otro lado, se produjeron cambios en la distribución del capital de la empresa. En primer lugar, el 28 de abril de 1940 falleció el socio Eusebio Pérez del

[14] Archivo Municipal de Ferrol (AMF). Expedientes sobre licencias de obras. Fabrica de Lápices Hispania. Obras mayores Leg. 64-A, Expte 30, año 1938.

Hierro, vecino de la villa de Cedeira, casado con Visitación Martínez Díaz, sin descendientes ni ascendientes.[15] Nombró a su esposa como única y universal heredera, por lo que pasó a ser inscrita a su nombre la participación de 40 mil pesetas que el difunto tenía en el capital social de la compañía.



Edificio de la Hispania c.1940. (Cortesía de D. Antonio Veiga).

En segundo lugar, en el verano de ese mismo año se separaron tres socios de la empresa.[16] Se trataba de Benito Alvariño Grimaldos (52.500 pts), Visitación Martínez Díaz (40.000 pts), Esteban Ramil Fernández (33.000 pts) que tenían aportadas a la sociedad las cantidades que figuran entre paréntesis. Todos ellos solicitaron la retirada de sus respectivos capitales y de la intervención y derechos en la citada sociedad para poder dedicarlos a otras actividades. El resto de socios accedieron a la disolución parcial e hicieron entrega de los capitales señalados. Alberto Fernández Martín decidió aportar las 125.500 pesetas que sumaban en conjunto los capitales retirados. Como consecuencia, se convirtió en el socio mayoritario, al poseer el 61,6% del capital social (cuadro VI).

Cuadro VI
Distribución del capital social de Hispania (1940)
(en pesetas corrientes)

Socios	*Aportación total*
Alberto Fernández Martín	267.500
José Andrés Vázquez	80.000
Antonio Veiga López	42.500
Capital pendiente de desembolsar	50.000
Total	450.000

RMC, libro 36, hoja 926, inscripción 7ª, fol. 27.

[15] Por escritura de de 25 de noviembre de 1940. RMC, libro 36, hoja 926, inscripción 6, fol. 27.
[16] Por escritura de 30 de julio de 1940. RMC, libro 36, hoja 926, inscripción 7ª, fol. 27.

Pero Benito Alvariño Grimaldos solicitó de nuevo la reincorporación en la sociedad a los pocos meses, en noviembre de 1941, siendo aceptada por el resto de socios.[17] Como consecuencia de estos cambios, la sociedad pasó a girar bajo la razón social de Alberto Fernández Martín, José Andrés Vázquez, Antonio Veiga López y Benito Alvariño Grimaldos, sociedad limitada y un capital social que ascendía a 2 millones de pesetas (cuadro VII). Con el fin de recoger todos los cambios experimentados en estos años, la sociedad estrenó nuevos estatutos.[18] Un aumento tan relevante del capital social revela que los socios tuvieron que enriquecerse con otros negocios durante la Guerra civil, un periodo de grandes oportunidades para los empresarios gallegos que trabajaban desde la retaguardia.

Cuadro VII
Distribución del capital social de Hispania SL (1941)
(en pesetas corrientes)

Socio	*Tipo de aportación*	*Aportación*
Alberto Fernández Martínez	Efectivo, ya en la caja de la sociedad	277.500
	Préstamo reintegrable a la sociedad	120.000
	Participación en la finca de Las Baterías	320.000
	Metálico que aporta ahora	82.500
José Andrés Vázquez	Efectivo ya en caja de la sociedad	80.000
	Préstamo reintegrable a la compañía	72.000
	Participación en la finca de Las Baterías	192.000
	Metálico que aporta ahora	146.000
Antonio Veiga López	Efectivo ya en caja de la sociedad	42.500
	Préstamo reintegrable a la compañía	39.000
	Participación en la finca de Las Baterías	104.000
	Metálico que aporta ahora	74.500
Benito Alvariño Grimaldos	Préstamo reintegrable a la sociedad	79.000
	Participación en la finca de Las Baterías	184.000
	Metálico que aporta ahora	197.000
Aportación total de cada socio		
Alberto Fernández Martín		800.000
José Andrés Vázquez		490.000
Antonio Veiga López		260.000
Benito Alvariño Grimaldos		450.000
Capital Total		2000.000

Fuente: RMC, libro 36, hoja 926, inscripción 8ª, fol. 27v.

[17] Por escritura de 12 de noviembre de 1941. RMC, libro 36, hoja 926, inscripción 8ª, fol. 27. Es muy probable que la salida temporal de Benito Alvariño estuviera relacionada con la necesidad inmediata de liquidez para participar en otro proyecto empresarial.
[18] RMC, libro 61, hoja 926, inscripción 8ª, fol. 178.

Hay que tener en cuenta que los intereses empresariales de los socios de la Hispania iban mucho más allá de la fábrica de lápices. Compartieron mesa en el consejo de administración con Pedro Barrié en empresas como PARMA, fabricante de materiales destinados a la construcción y reparación naval; FENYA, dedicada a la elaboración, reparación y montaje de instalaciones eléctricas; o los astilleros navales ASTANO. En efecto, los socios de la Hispania estaban entre los inversores que fundaron la empresa Astilleros y Talleres del Noroeste con un capital de dos millones de pesetas en 1941 (cuadro VIII). Adquirieron una pequeña carpintería de ribera situada en el lugar y la transformaron en un astillero. Años más tarde Pedro Barrié se introdujo en la sociedad, logró su control accionarial y convirtió a ASTANO en una de las empresas más relevantes de su grupo empresarial. De forma paralela, los socios de la Hispania desaparecieron de su consejo de administración.

Cuadro VIII
Accionistas y capital de ASTANO SL, a fecha de su creación en 1941

Nombres	*Profesión*	*Participaciones*	*Pesetas*
José María González-Llanos y Caruncho*	Capitán de fragata e ingeniero	60	300.000
Antonio Porto Carrera	Ingeniero electricista	3	15.000
Cristóbal Rodríguez Peña	Empleado	17	85.000
Benito Alvariño Grimaldos	Empleado	15	75.000
Alberto Fernández Marín	Industrial	15	75.000
Antonio Veiga López**	Industrial	15	75.000
Antonio Castro Pazos	Contratista de obras	3	15.000
Alejandro McKinhey y de la Cámara	Capitán de fragata	40	200.000
Anselmo Seoane Vázquez	Comandante Estado Mayor	10	50.000
Matías Rey Sánchez	Industrial	40	200.000
José Carlos Álvarez Bouza***	Comandante maquinista	30	150.000
Juan Andrés Vázquez	Maquinista retirado	15	75.000
Bernardo Andrés Varela	Industrial	3	15.000
Enrique Martínez de la Cueva	Ingeniero de Caminos	20	100.000
Alfonso Vizoso Saavedra	Agricultor	40	200.000
Ramón Aguilar Pérez	Carpintero de tibera	4	20.000
José Prieto Martínez	Mecánico	2	10.000
Sin desembolsar		68	340.000
Total		400	2.000.000

(*) "A crédito y a cargo de la sociedad el pago de intereses y amortización como pago por la labor técnica en la creación del astillero y la dirección técnica del proyecto". (**) Más la maquinaria del taller de fundición de hierro. (***) Traspasa al activo ASTANO "su taller de fundición de hierro y construcciones metálicas, calderería gruesa y maquinaria establecido en la calle Muralla". Fuente: RM de A Coruña, libro 39 de sociedades, inscripción 1ª, fol. 169-179

Fundaron también La Atlántica, una fábrica de salazón situada en Redes (Ares), La Naviera Ferrolana (1942), consignataria que explotaba el negocio de buques de carga y pequeño cabotaje, Cerámicas de Jubia o Frigoríficas Ferrolanas, entre otras muchas. Por su parte, Alberto Fernández Martín estableció en locales próximos a la fábrica de

lápices empresas como TEXTILFER o REDFER[19], dedicadas a la fabricación de redes, plásticos y otros productos textiles. Por tanto, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que detrás de los intereses empresariales de los socios de la Hispania se ocultaba buena parte del tejido industrial de la comarca ferrolana.



Anuncio publicitario de la fábrica de lápices Hispania c. 1950. (Cortesía de D. Antonio Veiga).

Como cierre de esta etapa de cambios, nos encontramos que el 25 de junio de 1942, murió el socio José Andrés Vázquez[20], declarando como herederos a sus hijos Bernardo y Dolores Andrés Varela, sin perjuicio de la cuota legal de la viuda, Modesta Varela Grande. En consecuencia, se practicaron las operaciones divisorias del caudal. La viuda renunció a la legítima usufructuaria y recibió por gananciales 410.185,04 pesetas. Por otro lado, sus hijos Dolores, con licencia de su marido Antonio Veiga López, y Bernardo, casado con Clementina Martínez López, recibieron por la legítima 205.082 pesetas. Como pago de parte de estas sumas se les adjudicó la participación que tenia el causante en la sociedad Hispania SL, incluido el porcentaje en el fondo de reserva (cuadro IX).

Cuadro IX
Reparto de la participación de José Andrés Vázquez entre sus herederos (1942)
(en pesetas corrientes)

Socio	*Capital*
Modesta Varela Grande	250.910,04
Dolores Andrés Varela	125.455,02
Bernardo Andrés Varela	125.455,02

Fuente: RMC, libro 61, hoja 926, inscripción, 9ª, fol. 178.

[19] Redfer disfrutaba de la patente internacional Nº 281726 sobre Perfeccionamientos en la Fabricación de redes de pesca sin nudo (1962). Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Oficina Española de Patentes y marcas, Archivo histórico, Bases de datos, http://historico.oepm.es/archivohistorico/patentes.asp?prev=si. Redfer era una pequeña fábrica de redes que continuó funcionando como Redfer, en la carretera Alta del Puerto, heredera de Textilfer. En 2005 Redfer cerró definitivamente sus puertas. En ese año otra fábrica de redes de Alicante compró toda su maquinaria alemana (6 máquinas tejedoras de redes) y contrató también a parte de los últimos ocho trabajadores que quedaban en su plantilla. La Voz de Galicia 3/2/2005.

[20] Por escritura de 2 de septiembre de 1942. RMC, libro 61, hoja 926, inscripción, 9ª, fol. 178.

Las décadas doradas (1945-1959)

Durante los años cuarenta y cincuenta la fábrica experimentó una etapa de enorme expansión acompañada de un aumento del capital alcanzó los 5 millones de pesetas en 1946 (cuadro X).[21] Obviamente, el contexto inflacionario de posguerra obligaba también a incrementar la cuantía del capital para poder hacer frente a las operaciones habituales de la fábrica.

Cuadro X
Distribución del capital de la Hispania SL (1946)
(en pesetas corrientes)

Socios	*Capital Total*	*Distribución del capital*
Alberto Fernández Martín	2.000.000	40,00
Benito Alvariño Grimaldos	1.125.000	22,50
Antonio Veiga López	650.000	13,00
Modesta Varela Grande	612.500	12,25
Dolores Andrés Varela	306.250	6,13
Bernardo Andrés Varela	306.250	6,13
Total	5.000.000	100,00

Fuente RMC, libro 61, hoja 926, Inscripción, 11ª, fol. 178.

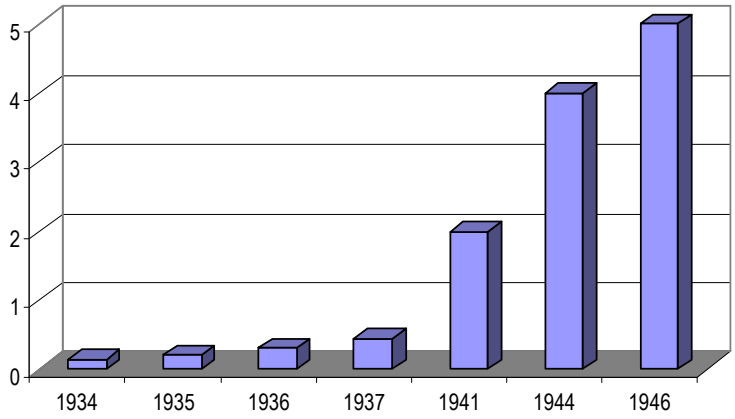
Durante este periodo la empresa ya era capaz de producir alrededor de 180 mil unidades al día de lápices *Johan Sindel*. El aumento de la producción vino impulsado por un crecimiento de las ventas que tuvo un efecto positivo inmediato en los ingresos por facturación (gráfico 2). A este respecto hay que tener en cuenta que la coyuntura de la II Guerra mundial provocó una escasez de lápices alemanes en el mercado, lo que permitió a otros productores disfrutar de una mayor demanda. No obstante, una vez terminado el conflicto mundial, la Hispania logró sostener su posición en el mercado y su facturación siguió creciendo.

Durante los difíciles años de la autarquía, caracterizados por la escasez y carestía de inputs, la fábrica de lápices tuvo que buscar estrategias de supervivencia. De un lado, el recorte de las llegadas de maderas de importación obligó a utilizar materia prima autóctona, de calidad inferior y menos adecuada para la fabricación de lápices. Efectivamente, las severas restricciones cuantitativas (régimen de licencias de

[21] Este aumento se realizó en dos etapas. La primera, por escritura de 11 de agosto de 1944. RMC, libro 61, hoja 926, inscripción, 10, fol. 178, se aumentó el capital en 2 millones. La segunda, por escritura de 30 de diciembre de 1946. RMC, libro 61, hoja 926, inscripción, 11ª, fol. 178, el capital se volvió a aumentar en un millón de pesetas, alcanzando la cifra de 5 millones. Este último aumento se realizó a través de préstamos reintegrables de los socios.

importación, contingentes y controles de cambios) sobre el comercio exterior significaron una protección mucho mayor frente al exterior que la de un simple arancel.[22]

Gráfico 2
Evolución del capital social de Hispania SL, 1934-1946
(en pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades,
legs. 688, 689, 691, 771, 772, 776, 779, 784, 786, 1791, 1803, y 1814.

En consecuencia, el mercado interior quedó prácticamente cerrado. Por lo que se refiere a la Hispania, las restricciones comerciales y la escasez de dólares dificultaron la importación de maderas de cedro, la preferida por la industria, o de chopo y tilo desde el puerto de Stockton (California), principal abastecedor de la materia prima.[23] Esta situación provocó un encarecimiento de los costes de producción y alargó el proceso de fabricación, porque era necesario "someter a las maderas disponibles de peor calidad a diversos tratamientos de secado y coloración con objeto de hacerlas aptas para la industria a que se destinan".[24]

En realidad, la fabricación de los lápices era un proceso lento y trabajoso que podía durar hasta dos meses. En primer lugar, había que preparar la madera en tres etapas.[25] El primer paso consistía en serrar la madera en tablillas de longitud igual a la del lápiz y de grosor correspondiente a su mitad. A continuación se regruesaban las tablillas para obtener un espesor uniforme. Por último, se procedía a su teñido con el

[22] Tamames, R. (2005), pp. 13-24.
[23] Durante los años cuarenta la fábrica solicitó de forma habitual diferentes cuotas y licencias de importación, especialmente de madera. Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades, legs. 688, 689, 784 y 786.
[24] Archivo Municipal de Ferrol, AMF, leg. 1653-A, Expte 94, año 1951.
[25] AMF, leg. 1653-A, Expte 94, año 1951.

objeto de dar a la madera la coloración deseada. Con este fin se introducían las tablillas en el autoclave, donde se sometían a un calentamiento moderado por medio de calefacción con vapor, extrayendo el aire mediante una bomba de vacío a fin de que se abrieran los poros de la madera. A continuación se inyectaba el líquido colorante situado en una cámara unida al autoclave. Finalmente, las tablillas se sometían a un secado en un túnel mediante una corriente de aire caliente durante 24 horas.

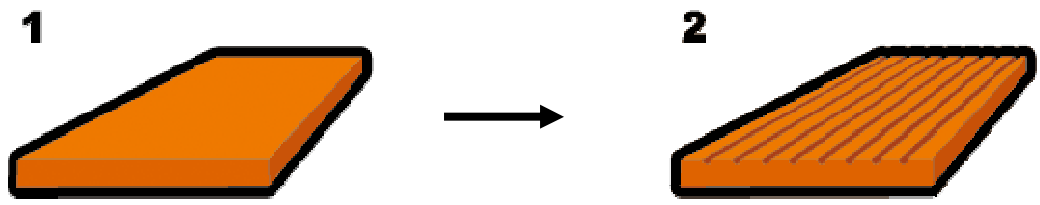


Imagen del puerto de Ferrol muy cerca del que está situado la fábrica de lápices. Arostegui.

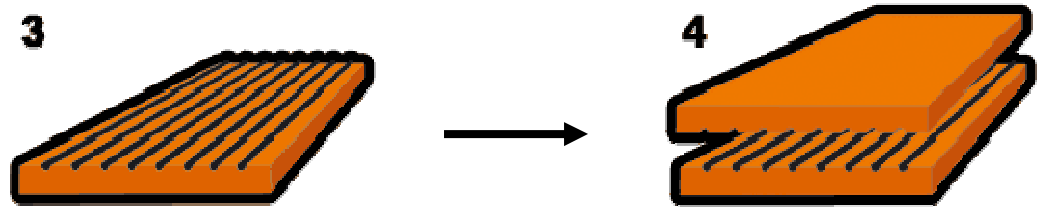
Pero la madera solo es la vestimenta del lápiz. Su cuerpo está compuesto por una mezcla triturada de grafito, arcilla y agua que, según el porcentaje utilizado de los primeros elementos, dará mayor o menor dureza a la mina (gráfico 3). La masa resultante se introducía en un horno, donde se le retiraba la mayor parte del agua. Posteriormente, se pasaba por rollos compresores para eliminar las impurezas existentes en la arcilla. La masa ya estaba entonces preparada para ser introducida en una máquina de donde salían los hilos de mina. Estos hilos, una vez cortados a la medida del lápiz, entraban en una máquina de secar que les extraía el agua restante y a continuación se cocían en un horno a temperatura elevada. Por último, las minas eran impregnadas de grasa para que resultaran resistentes, blandas, aptas para escribir y borrar.

Gráfico 3
Proceso de Fabricación de un lápiz[26]

Paso 1: En las tablas de madera de cedro ya preparada se abrían varias ranuras donde se colocaban las minas



Paso 2: Posteriormente, se sobreponía otra tabla también con ranuras que formaban dos pisos de tablas de forma simétrica con minas en su interior.



Esta especie de bocadillo era insertado en una prensa donde quedaba a secar durante 24 horas. Terminado el periodo, se obtenían los lápices separando cada uno de los grafitos. A partir de aquí solo quedaba decorar el lápiz con logotipos, marcas y colores.

La Hispania importaba el grafito de Alemania y utilizaba un tipo de arcilla de caolín procedente de Burela. En consecuencia, la fábrica tenía una considerable dependencia de materias primas procedentes del exterior, por lo que en la posguerra tuvo que luchar en el terreno burocrático para conseguir licencias de compra. Pero, de otro lado, el contexto autárquico también dificultaba la compra de maquinaria y tecnología, básicamente alemana, imprescindible para mantener activo el proceso de producción. Para hacer frente a estas dificultades se creó dentro de la fábrica un taller de maquinaria donde se imitaba la tecnología alemana, lo que permitió superar la obsolescencia tecnológica típica de la industria española en la posguerra civil. De este taller también salieron algunas patentes de invención como el "procedimiento de fabricación de minas de varios colores para lapiceros" de 1951.[27]

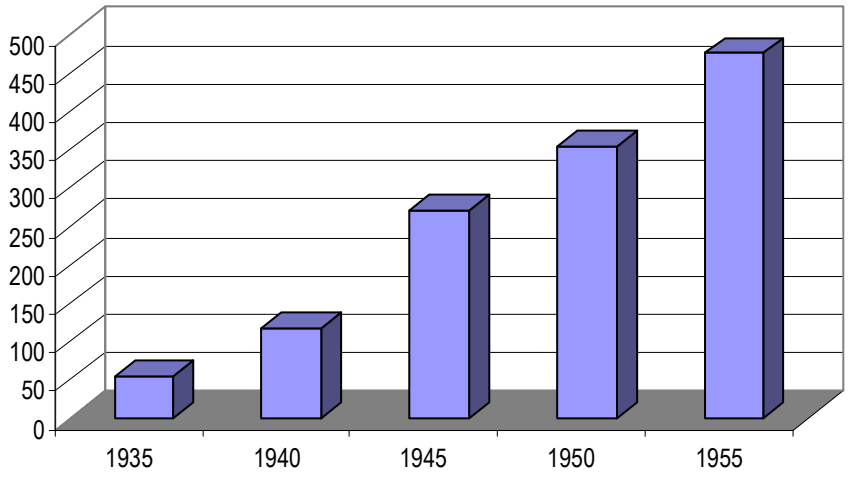
[26] Los dibujos han sido obtenidos de http://www.supercable.es/~josmar1/lapiz-0/html/historia.htm
[27] Patente de invención nº 200509 concedida a Hispania SL el 19/12/1951. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Oficina Española de Patentes y marcas, Archivo Histórico, Bases de datos, http://historico.oepm.es/archivohistorico/patentes.asp?prev=si .



Departamento de maquinaria de la fábrica de lápices Hispania c. 1940. (Cortesía de D.Antonio Veiga).

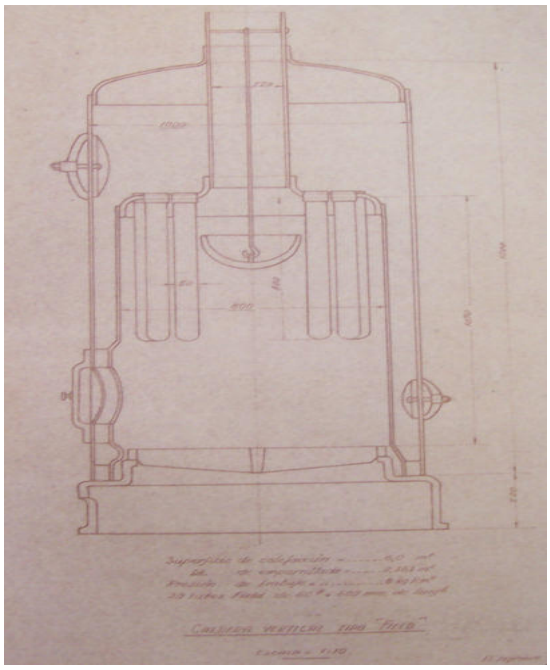
Gracias a la buena gestión de la empresa frente a un contexto adverso, la facturación no dejó de crecer en los años cuarenta y cincuenta (gráfico 4). Alrededor del 60-70% de la producción se dirigía al mercado interior. En esta área de mercado, entre los principales competidores se encontraban los fabricantes de lápices catalanes que operaban con las marcas MASAT, y JOVI. El 30-40% restante se destinaba a Europa y a Estados Unidos, unos mercados donde los productos alemanes disfrutaban de amplia acogida por parte de los consumidores.

Gráfico 4
Facturación de la Fábrica de Lápices Hispania SL, 1935-1955
(en miles de pesetas corrientes)



Fuente: ARG, Hacienda, Contribución de Utilidades,
legs. 688, 689, 691, 771, 772, 776, 779, 784, 786, 1791, 1803, y 1814.

El crecimiento y diversificación de la producción provocó que las instalaciones de la fábrica resultaran insuficientes. La amplia gama de productos fabricados, entre los que destacaban los lápices de carpintero, de colores, dermatológicos, peines de caucho y harmónicas, obligó a los socios a ganar espacio dentro de la fábrica. Con este fin decidieron trasladar la sección de carpintería a otro edificio que tenían en propiedad situado en la calle Espartero, una zona muy próxima a la fábrica.[28] El local, de más de 200 metros cuadrados, compuesto por dos plantas diáfanas, resultaba muy adecuado para almacenar la madera en tablón antes de su elaboración, así como también la tablilla ya serrada para elaborar los lápices.



Dibujo de una caldera vertical tipo Field utilizada en la fábrica de lápices. AMF

Las instalaciones fueron acondicionadas a principios de los años cincuenta con una inversión de 77.400 pesetas. De un lado, se adquirió toda clase de maquinaria para preparar la madera de cara a la fabricación, de otro lado, se instaló la potencia necesaria a través de motores eléctricos (cuadro XI).[29] La ampliación del espacio fabril permitía producir mayor cantidad de madera en un tiempo más breve, con lo que la fabricación de lápices se multiplicó, llegando a alcanzar las 180 mil unidades al día de lápices *Johan Sindel*. De forma paralela, los socios solicitaron permiso al ayuntamiento para

[28] AMF, Obras mayores. Licencia de Obras para la calle Espartero nº49, leg.1653-A, Expte 94, año 1951.
[29] AMF, Obras mayores, leg.1648-A, Expte 141, año 1952.

ampliar la fábrica de lápices, aprovechando la parte del solar que quedaba por construir.[30]

Cuadro XI **Presupuesto de las instalaciones de la sección de carpintería de la calle Espartero (1951)** **(en pesetas corrientes)**	
Instalación carpintería	
4 Sierras circulares de mesa fija sobre bloque de hormigón para serrar hasta 300 m/m de diámetro, instalada	6.500
1 árbol de transmisión para accionamiento de las sierras anteriores con poleas, correas, cojinetes, instaladas	1.650
2 Sierras circulares de mesa fija sobre bloque de hormigón para serrar hasta 500m/m de diámetro, instaladas	3.600
1 Regruesadora para tablillas con todos sus accesorios, instalada	4.500
1 Aspirador de viruta con su correspondiente conducto de aspiración provisto de cuatro tubos, instalado	2.850
1 Ventilador para el secadero de una capacidad de 40 m3 por minuto instalado con un serpentín para vapor	3.800
2 Autoclaves para teñido de madera con sus depósitos de liquido colorante y capaces para soportar una presión de 6 y 10 Kg./cm2 respectivamente instalados	12.400
1 Compresor de aire capaz para comprimir a una presión de 10 Kg./cm2 instalado	3.700
1 Bomba de vacío accionada por un motor eléctrico instalado	4.600
1 Secadero de ladrillo de 20 m. de longitud por 2m. de altura y 0,6m. de ancho	8.500
1 Caldera Field de 1.800 m/m de altura por 1.000 m/m de diámetro con todas sus válvulas y accesorios instalada	8.300
Total	60.400
Instalación eléctrica	
1 Motor eléctrico de 10 HP y 1.400 r.p.m. para corriente trifásica a 260V instalado	4.500
1 Motor eléctrico de 5 HP y 1.400 r.p.m. para corriente trifásica a 260V para accionar un ventilador del secadero instalado	2.300
3 Motores de 3 HP y 940 r.p.m. para accionar una bomba de vacío para corriente alterna de la misma tensión que la anterior	1.700
1 Motor de 2 HP y 940 r.p.m. para accionar un compresor de aire y de iguales características de corriente que el anterior.	1.300
Instalación eléctrica para todos los motores descritos con todos sus accesorios, arrancadores, cuadro, etc.	2.600
Total	17.000
Importe total de la instalación	77.400
Fuente: AMF, Obras mayores, leg. 1653-A, Expte 94, año 1951.	

Pero en los años cincuenta la fábrica presenció una pequeña revolución tecnológica: la llegada del bolígrafo, que muy pronto desplazaría a la pluma estilográfica como utensilio universal para escribir. En realidad, el inventor del

[30] AMF, Obras menores, leg. 1766, Expte 25, año 1956. Para aprovechar mejor el espacio disponible la ampliación se proyectó en forma de un cuadrilátero irregular, siguiendo la forma del solar, en el cual, uno de sus lados, el que da fachada a la calle, ha debido de achaflanarse a causa del nuevo trazado de la calle; la anchura media es de 13,6 metros y su profundidad mide 32 m por el costado oeste y 28,85 m. por el lado contiguo a la misma propiedad, ocupando una superficie edificada de 413, 78 metros cuadrados.

bolígrafo moderno fue Lazlo Biro, un húngaro establecido en Argentina que huía de la amenaza nazi.[31] Biro patentó su invento en 1943 y de forma inmediata el nuevo producto se empezó a comercializar en el mercado. Buena parte de su éxito se debió a la utilización de bolígrafos en los aviones de combate aliados durante la II Guerra mundial, en condiciones de presión, para las que las estilográficas no estaban preparadas. Pero el coste de los primeros bolígrafos era muy elevado por la dificultad de fabricación. En 1951 el barón francés Marcel Brich le compró la patente a Biro y comenzó a fabricar bolígrafos en serie, reduciendo así los costes y, por tanto, abaratando el producto. Se trataba del famoso *Bic*, capaz de escribir en línea durante 5 kilómetros, del cual se venden más de 3 millones de unidades al año.

El éxito obtenido por el bolígrafo en el mercado provocó una pequeña revolución en la industria. Algunas compañías, fabricantes tradicionales de plumas estilográficas, se vieron obligadas a cerrar sus puertas. Otras, por el contrario, readaptaron su sistema de producción a las nuevas exigencias de la demanda, lo que les permitió sobrevivir. Dentro de este contexto, la Hispania comenzó muy pronto a fabricar bolígrafos a principios de los años cincuenta. En realidad, los socios hicieron un gran esfuerzo para ser competitivos en la fabricación de este producto. Fruto de este interés, obtuvieron varias patentes relacionadas con la mejora del proceso de fabricación del bolígrafo (cuadro XII). Muchas de estas patentes habían sido solicitadas por los hijos de Alberto Fernández Martín, quien había sido el principal impulsor de la fábrica de lápices. Este hecho ya permitía entrever que una nueva generación estaba a punto de incorporarse a la empresa.

Cuadro XII
Patentes obtenidas por los socios de la Hispania SL respecto a la fabricación de bolígrafos

Nº Patente	*Clasificación de la Patente*	*Título*	*Solicitante*	*Año de concesión*
254685	Internacional	Mecanismo para la retención y expulsión en bolígrafo de doble carga	Fernández Gómez, Alberto	1960
210310	introducción Internacional	Perfeccionamientos en la construcción de bolígrafos	Fernández Gómez, Alberto	1953
212712	introducción Internacional	Perfeccionamientos introducidos en la construcción de bolígrafos	Fernández Gómez, Julio	1954
253551	Internacional	Mejoras introducidas en el mecanismo de retención y expulsión de bolígrafos	Fernández Gómez, Julio	1960
265453	Internacional	Perfeccionamientos introducidos en los	Fernández	1961

[31] Información obtenida de http://www.wikilearning.com/la_pluma_y_el_boligrafo-wkccp-5440-20.htm.

		mecanismos de retención y expulsión para bolígrafos	Gómez, Manuel	
254685	Internacional	Mecanismo para la retención y expulsión en bolígrafo de doble carga	Fernández Gómez, Alberto	1960
272970	Internacional	Perfeccionamientos introducidos en la fabricación de bolígrafos	Fernández Gómez, Julio	1962

Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Oficina Española de Patentes y marcas, Archivo histórico, Bases de datos, http://historico.oepm.es/archivohistorico/patentes.asp?prev=si

Uno de los acontecimientos que determinó la entrada de la nueva generación fue el fallecimiento de varios socios a finales de los años cincuenta. De un lado, en 1958, murió Antonio Veiga López, uno de los socios fundadores.[32] Dejó como herederos universales a sus tres hijos Mª Enriqueta, Mª Josefa y Antonio, a la vez que legó a su esposa Dolores Andrés Varela el usufructo universal. De otro lado, en el verano de 1959 falleció Modesta Varela Grande, viuda de José Andrés Vázquez, que nombró a sus dos hijos Bernardo y Dolores como herederos. Ambos pasaron a integrarse en la sociedad con las participaciones de su padre. Por otro lado, Alberto, Manuel y Julio, hijos de Alberto Fernández Martín se sumaron a la actividad fabril.

El ocaso de la empresa (1960-1986)

A finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, la fábrica de lápices Hispania alcanzó su mayor momento de apogeo. Por estas fechas disponía de alrededor de 400 empleados y fabricaba una amplia gama de productos de escritorio[33] con notable éxito en el mercado. Paradójicamente, la aprobación del Plan de Estabilización que dio lugar a un creciente aperturismo de la economía española hirió de muerte a la fábrica. En efecto, a finales de los años sesenta y principios de los setenta comenzó una época de serias dificultades debido a la importación subvencionada de lápices y otro material de escritorio procedente de China, Taiwan, y la antigua Checolosvaquia. Detrás de esta política estaban, al parecer, los intereses comerciales que mantenía en estos productos un familiar cercano a un alto cargo político del régimen, que presionaba para que las importaciones crecieran, lo que perjudicó gravemente a la industria autóctona. En este caso, como ocurrió en demasiadas ocasiones durante el franquismo, prevaleció el tráfico

[32] Antonio Veiga López falleció el 22 de marzo de 1958. Por escritura de 9 de noviembre de 1961. RMC, libro 61, hoja 926, inscripción, 13ª, fol. 178.
[33] Junto con los bolígrafos llegaron las ceras, los rotuladores y los famosos lápices de colores Creta Polycolor.

de influencias a través de los contactos políticos sobre los intereses económicos de la producción nacional.



Imagen actual de la fábrica de lápices Hispania en estado de abandono.

Para hacer frente a la nueva situación del mercado era necesario llevar a cabo una completa renovación tecnológica de las instalaciones fabriles.[34] Pero los socios decidieron no apostar por esta enorme inversión ante las escasas expectativas de crecimiento que les ofrecía el mercado. Tras llegar a un acuerdo con los representantes de los trabajadores, decidieron mantener la fábrica abierta hasta la jubilación de la plantilla. En consecuencia, en 1966 se decidió prorrogar la duración de la empresa por un plazo de 15 años hasta 1981.[35]

Durante esta última etapa la segunda generación asumió mayor responsabilidad en la empresa. Así, los hermanos Alberto, Julio y Manuel Fernández Gómez, el primero abogado y el segundo químico, junto con Antonio Veiga de Andrés, obtuvieron poderes para representar a la sociedad y realizar diferentes gestiones de la actividad diaria de la empresa.[36] El paso del testigo a la nueva generación desembocó en la dimisión en 1977 del que había sido gerente de la empresa desde su fundación, Alberto Fernández Martín

[34] Como hicieron otros fabricantes españoles como por ejemplo JOVI. Esta marca inauguró en la primavera de 1974 una nueva planta de fabricación en Rubí (a 20 Km. de Barcelona) con 9.000 metros cuadrados, provista de la última tecnología y con los más evolucionados equipamientos de investigación.
[35] RMC, libro 82, hoja 926, inscripción 15ª, fol. 51.
[36] Concesión de poderes por escritura de 12 de mayo de 1977. RMC, libro 35, sección 2º, hoja 688, inscripción 1ª, fol. 68.

y el posterior nombramiento de su hijo Julio como nuevo gerente de la empresa.[37] Pero la vieja fábrica de lápices estaba expirando. Duró sólo cinco años más allá del plazo inicialmente previsto. En sesión de la junta extraordinaria celebrada el 30 de octubre de 1986, se tomó el acuerdo de disolver la sociedad, se aprobó su liquidación, se echó el cerrojo definitivo y se vendió la fábrica.[38]

En la actualidad el edificio de la Hispania soporta un claro estado de abandono a la espera de que se construya un grupo de viviendas en el solar que ocupa. No obstante, existen iniciativas, orientadas a conservar los restos del Patrimonio Industrial, que tratan de convertir el edificio en un "Centro de Interpretación del Ferrol de aquella época a través de una de sus industrias y la instalación de un Centro Cultural Vecinal, cónclave de reunión de los vecinos de Ferrol Vello".[39] Pero la sombra de la especulación inmobiliaria es alargada.

[37] Certificación expedida en marzo de 1978. RMC, libro 35, sección 2º, hoja 688, inscripción 2ª, fol. 68.
[38] Por escritura de 31 de octubre de 1986. RMC, libro 35, sección 2º, hoja 688, inscripción 4ª, fol. 68. No obstante, no todos los socios de la Hispania abandonaron la industria de los lápices. Así, al tiempo que se cerraba la fábrica de lápices en 1986, Alberto Fernández Martín, principal impulsor de ese proyecto, fundó junto con sus hijos Alberto, Julio y Manuel una empresa de fabricación y comercialización de objetos de escritorio y paquetería bajo la razón social Alberto Fernández Martín- Bolfer SL. Esta nueva aventura empresarial contaba con un modesto capital de 500 mil pesetas y se emplazó en la Carretera Alta del Puerto, muy cerca de la antigua fábrica de lápices. RMC, tomo 529, sección 2º, libro 147, hoja 2409, inscripción 1. Alberto Fernández Martín falleció en 1992, por lo que sus hijos se pusieron al frente de la nueva aventura empresarial de su recién fallecido padre. RMC, tomo 1228, hoja C-7972, sección G, inscripción 1.
[39] Leira y Seijo (2004), pp. 97-114.

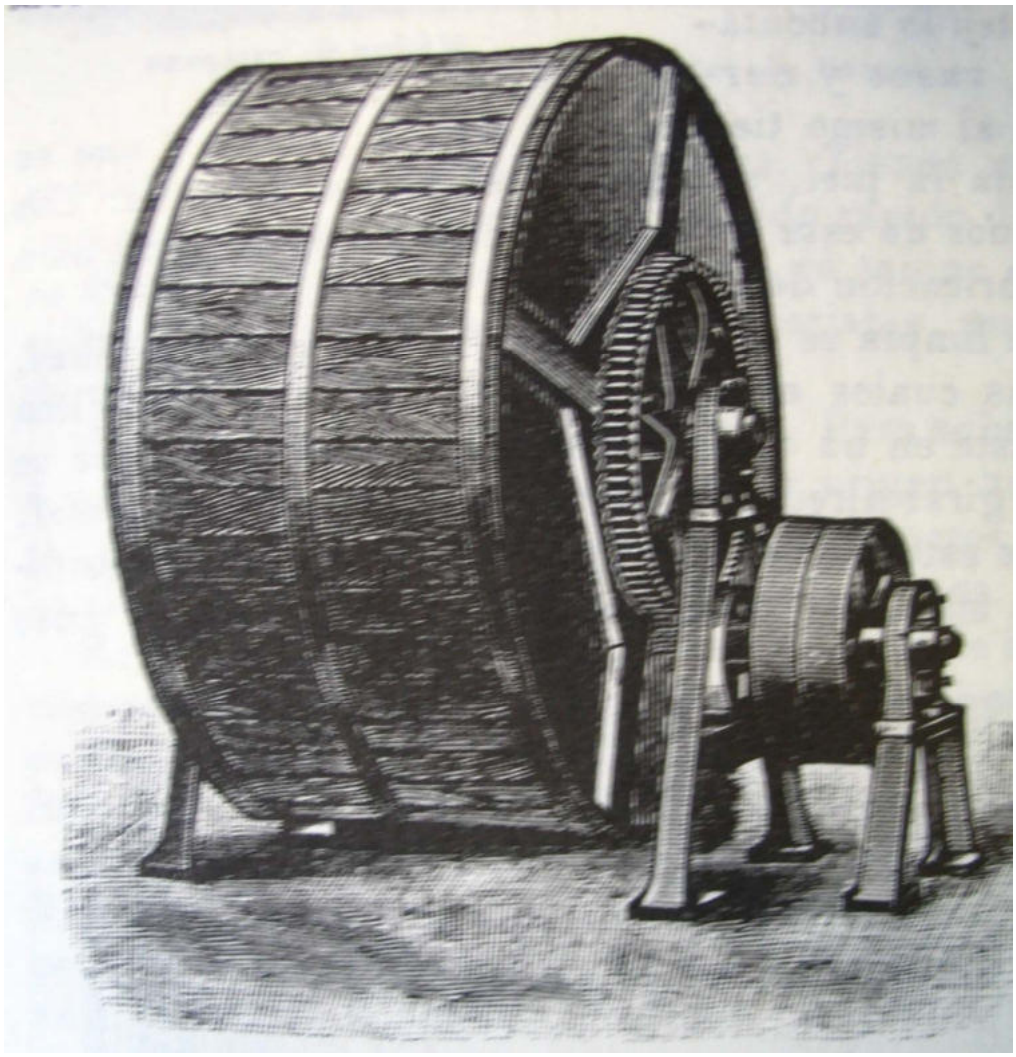
PICUSA, la tenería de Padrón

El temprano nacimiento de la empresa: Novo y Sierra, 1875

El precedente más antiguo de Picusa nació en 1875 en las cercanías de Padrón y del pazo de A Matanza, hoy enclave de uno de los dos polígonos industriales de la comarca. Sus propietarios, Francisco Novo y José Sierra eran empresarios en otras actividades distintas de la curtición de las pieles. En marzo de 1862 firmaron en el Registro de Comercio, precedente de lo que hoy conocemos como Registro mercantil, un protocolo por el que se comprometían a formar sociedad en la villa de Padrón, bajo la razón social de *Novo y Sierra*, con un capital de 130 mil reales —una mitad aportada en dinero y la otra en efectos— y una duración de cuatro años, con las ganancias o pérdidas también a por mitades. La escritura no nos indica por desgracia el objeto social de la firma,[1] pero conocemos por otra información que se trataba de una empresa de ultramarinos y coloniales que importaba directamente de América y distribuía al por mayor.[2] Sin embargo, algo antes de finalizar el plazo de extinción, en febrero de 1865, Manuel Sierra López —el hijo de José Sierra— y Manuel Novo Folgar, probablemente también el hijo de Francisco Novo, acordaron la disolución de la sociedad mercantil. Es más que probable que lo hiciesen para construir otra nueva y que se mantuviesen como socios los diez años posteriores hasta la creación de la tenería, cuando iniciaron la nueva aventura en común que nos ocupa. Pero el hecho de que no haya constancia en el primitivo Registro de Comercio, no significa que la tal sociedad no permaneciera, sino que pura y simplemente no la inscribieran, como era muy común. No será hasta 1885, fecha en que se publica el Código de Comercio, que los empresarios comenzaron a matricular de forma obligatoria sus empresas en un registro público y único.

[1] ARG, Registro de Comercio, vol 1, inscripción 294, fol 108.
[2] Xavier Baltar Toxo, Xabier (2003), "Borobó, un achegamento", en Xoán Guitián (ed), Homenaxe a Borobó, Edicións do Castro, Sada.

Hacia finales del siglo XIX, Galicia era la primera productora de cueros de España. [3] Se trata sin duda de una afirmación que convendría matizar, porque el cuero gallego se había especializado, desde la segunda mitad del siglo en la producción de suelas para botas y zapatos. Para ello se empleaba una tecnología muy artesanal, pero se contaba con las ventajas naturales que ofrecía la región: mano de obra barata y abundante que no requería de una especial cualificación profesional, fácil acceso a los curtientes naturales por la masiva presencia de especies arbóreas apropiadas (el *Quercus robur*, nuestro discreto carballo), abundancia de agua y ganado vacuno en suficiente cantidad como para abastecer las abundantes tenerías que poblaban la región.[4]



Tonel o bombo giratorio para el macerado de pieles (Enciclopedia Universal Espasa)

[3] Pilar Freire Esparís (2000), pp. 234.235.
[4] Xoán Carmona y Jordi Nadal (2005), pp. 217 y ss.

Sin embargo, como nos recuerdan Carmona y Nadal, a la altura de 1880 comenzaron a producirse cambios relevantes en la tecnología a nivel mundial: aparece nueva maquinaria que sustituye el trabajo, se comercializan nuevas sustancias extractadas que reducen los tiempos de curtición —de 18 a 3 semanas—, se emplean bombos giratorios que permiten una mayor impregnación y reducen por ello los tiempos, y empiezan a aplicarse como curtientes sustancias derivadas del cromo. Pero junto a estos elementos, comienza también la mecanización de la industria zapatera y aparecen nuevos materiales, como la goma, procedente del caucho, que van a sustituir en gran medida a la suela.

El cambio tecnológico fue tan intenso que provocó una modificación en la estructura de costes de las empresas, lo que aceleró la deslocalización o desaparición de las industrias reacias al cambio, un proceso en el que Galicia pierde ventajas y las ganan Cataluña y el Levante español, que disponen de proximidad a los mercados, una mano de obra más cualificada y cercanía a los grandes puertos, necesaria para el intercambio de *inputs* y el producto final. Esto hizo que desde 1880 no se creasen apenas empresas del cuero en Galicia, y las que sobrevivieron fueron absorbidas por las más consolidadas, como las de Novo y Sierra de Padrón, Echevarría de Betanzos, Harguindey de Santiago o La América de Pontedeume.[5]

La fábrica o taller de los Novo y Sierra constituía un espacio muy reducido. Pero disponía ya de unos 20 trabajadores y empleaba una tecnología anterior a la de los grandes cambios operados a partir de 1880, en especial por el empleo de la corteza de roble, de alto contenido en ácido tánico, la sustancia que conservaba las pieles. Sin embargo, a comienzos del siglo XX, concretamente en 1908, la firma alcanzó a incorporar los primeros bombos giratorios, consiguiendo reducir el proceso de elaboración del producto final. Esa es una de las razones por la que subsistió durante el siglo XX, en un momento de crisis de la actividad artesanal.[6] Novo y Sierra consiguieron así alcanzar la dulce coyuntura de la I Guerra mundial, periodo en el que las empresas del cuero obtuvieron unas ventas (suelas para botas de los combatientes, correajes, fundas de armas, etc.) difícilmente superables en otras coyunturas.

La Guerra civil española debió de suponer también una época brillante para las empresas de curtidos, aunque desconocemos casi todo para este periodo.

[5] *Ibídem*.
[6] Pilar Freire Esparís (2000), pp. 234.235.

La posguerra y la creación de la primera Picusa, 1940-1952

En 1941, un acontecimiento de importancia vino a irrumpir en nuestra historia. Se trata de la creación de una empresa de cueros en la ciudad de Barcelona —con domicilio en la avenida de la Diagonal 769, que por entonces se llamaba José Antonio—, cuyo único objeto social era la compraventa de pieles curtidas, no de su producción. El capital social se elevaba a 500 mil pesetas, una cifra relativamente pequeña para una empresa de por aquel entonces. Entre sus socios se encontraba Ignacio Zaragoza Salvadó, el socio capitalista y mayoritario, en la medida que los otros ocho socios eran comerciales o antiguos trabajadores de otras tenerías, que ya entonces abundaban en Cataluña. En el cuadro I, pueden verse los nombres de los accionistas, los cargos desempeñados en el Consejo de administración y la distribución del capital social. Pero lo más importante de todo es que esa empresa se llamaba *Pieles y Curtidos SA*, la primera Picusa.[7]

Cuadro I
Los accionistas de la Picusa barcelonesa, 1941

Socios	*Acciones*	*Pesetas*
Ignacio Zaragoza Salvadó (vocal)	335	335.000
Francisco Pagés Sors (presidente)	50	50.000
Mariano Robert Enrich (consejero delegado)	50	50.000
Pedro Casas Ill (secretario)	15	15.000
Luis Segarra López	10	10.000
José Ramón López	10	10.000
Juan Furnadó Ribatallada	10	10.000
Pedro Furnadó Armengual	5	5.000
Juan Serra Mañach	5	5.000
Sin desembolsar	10	10.000
Totales	500	500.000

Muy pronto, ese mismo año, el capital social se aumentó a 700 mil pesetas, manteniéndose la misma proporción en la propiedad de la firma.[8] Y una Junta extraordinaria de accionistas, celebrada el 30 de diciembre de 1947 decidió apurar el traslado del domicilio social a Madrid, calle de la Nao 3,[9] y pocos meses después dio su visto bueno para el traslado definitivo a Padrón, en las cercanías del pazo de A Matanza.[10] Entretanto, se habían sucedido conversaciones entre Ignacio Zaragoza y Salvador Sierra Domínguez, el socio que lideraba entonces al grupo Novo y Sierra, un conglomerado de empresas que comprendía molinos harineros,

[7] RM de Barcelona, tomo 343 de Sociedades, hoja 20.606, fols 109 y ss.
[8] RM de Barcelona, tomo 343 de Sociedades, hoja 20.606, fols 109 y ss.
[9] RM de Barcelona, tomo 345 de Sociedades, hoja 20.606, fols 11v y ss.
[10] RM de A Coruña, libro 57 de Sociedades, hoja 1322, inscripción 2ª, fols 25v-27.

cerámica industrial y curtición de pieles. ¿Por qué esta preferencia por de Zaragoza por Galicia? ¿Tenía sentido comercial un enclave gallego de *Picusa*?

La empresa de Ignacio Zaragoza —PICUSA— dominaba la distribución del producto, pero le faltaba una producción en mayor escala. La disponibilidad de una pequeña tenería en Barcelona, denominada Curtidos Zaragoza, no era suficiente para el tamaño del mercado que pretendía abastecer. Novo y Sierra aportaban una mayor producción y, sobre todo, el acceso a una mano de obra barata y a la abundancia de pieles, agua y especies vegetales curtientes en cantidades suficientes, en un momento como el de la posguerra en que vuelven a ser ventajas competitivas en la España autárquica. Piénsese que todo el nuevo esquema de ventajas competitivas en el sector de los curtidos, que en España arranca de comienzos del siglo XX, se desmorona a partir de 1940 por las dificultades en el suministro de *inputs*, que antes de la Guerra civil eran importados. En su lugar, tiende a restablecerse el antiguo, de la abundancia y abaratamiento de la mano de obra (que en gran parte vuelve a sustituir a la tecnología, que deja de importarse), de la profusión de curtientes naturales (el roble) porque no hay acceso a los derivados del cromo, y de un producto final tradicional, la goma, que vuelve a imponerse a la goma.

De ahí que muy pronto las conversaciones entre Salvador Sierra Domínguez e Ignacio Zaragoza condujeran a la creación de una empresa en común en la que los catalanes aportaron el componente comercial y los gallegos el productivo. Ignacio Zaragoza logró conservar para ella la denominación social de *Pieles y Cueros SA*, PICUSA, una marca que, pese a los cambios que experimentará la firma en el futuro, nunca habría de abandonar. Por su parte Novo y Sierra continuó por su cuenta con los molinos harineros y la fabricación de ladrillos, una actividad iniciada en 1921, después de abandonar el negocio de importación de ultramarinos, y que ya entonces se realizaba con procedimientos industriales y que se mantiene todavía en la actualidad.[11]

En 1948 se produjo una importante operación de desembolso de nuevo capital social, que pasó de 700 mil a 4 millones de pesetas, que consagró la fusión y nos permite discriminar la distribución de la propiedad entre socios catalanes y gallegos.[12] En el cuadro II puede observarse cómo el grupo gallego Novo y Sierra, el antiguo propietario de la tenería de Padrón, conserva la mayoría del capital social, exactamente el 59,4%, mientras el grupo Zaragoza solo alcanza el 40,6. Sin embargo, esta situación de liderazgo en la propiedad de la empresa no se

[11] Información proporcionada por Rafael Sierra Domínguez, gerente de Novo y Sierra, con domicilio social en Pontecesures.
[12] RM de A Coruña, libro 57 de Sociedades, hoja 1322, inscripción 4ª, fols 35-39v.

tradujo en el nuevo Consejo de administración, donde se repartieron los puestos a partes iguales, cuatro consejeros de cada parte, cada uno con su apoderado y su gerente.[13]

Cuadro II
Distribución del capital social en la nueva Picusa tras la fusión, 1948

Grupo Novo y Sierra	*Acciones en pts*	*Grupo Zaragoza*	*Acciones en pts*
Eloisa Sierra Trasande	754.000	Ignacio Zaragoza Salvadó	200.000
Ramón Maeztu Sierra	125.000	Eulalia Batista Cuxart	200.000
Salvador Sierra Domínguez	674.000	Ignacio Zaragoza Batista	45.000
Antonio Sierra Domínguez	192.000	Juan Javier Zaragoza Batista	45.000
José Sierra Cordo	200.000	Mariano Robert Enrich	300.000
Severino Sierra Cordo	200.000	Francisco Pagés Sors	100.000
Antonio Sierra Cordo	87.000	Juan Batista Cuxart	35.000
Asunción Sierra Cordo	86.000	Pedro Casas III	230.000
Victoria Sierra Cordo	57.000	Enrique Basella Grijalbo	10.000
		Manuel Barté Durán	150.000
		Francisco Díaz Gómez	310.000
Total participación Grupo Novo y Sierra	2.375.000	Total participación grupo Zaragoza	1.625.000
Porcentaje del grupo Novo y Sierra	59,375	Porcentaje del grupo Zaragoza	40,625

Fuente: RM de A Coruña, libro 57 de Sociedades, hoja 1322, inscripción 4ª, fols 35-39v.

El aumento del capital social permitió a la empresa realizar algunas inversiones tecnológicas,[14] no todas las deseadas por las dificultades de importar en tiempos de posguerra. Sabemos, con todo, que la mayor inversión se realizó en la incorporación del procedimiento del cromo como curtiente y que permitía minimizar el proceso de curtición. Se trataba de la primera empresa que lo realizaba en Galicia.[15] Una evidencia de estas inversiones nos la proporciona el inventario de la fábrica, recogido en la memoria de la sociedad del ejercicio de 1949. Así, en la sección de curtición, la fábrica disponía de 8 bombos giratorios, además de otras máquinas que no se especifican. En la sección de secado, se conservan aún elementos tradicionales y la seca se hace en caballetes, cañas y varas, al aire libre. En la de acabado, disponía ya de tecnología actualizada, con máquinas de acabar y abrillantar. Mantenía también un laboratorio, con útiles de todo tipo. Finalmente, la utilización de energía combina lo tradicional (caldera de vapor) con lo moderno (alternador), lo que le proporcionaba una relativa autonomía frente al suministro público, que en aquellos momentos mantenía fuertes restricciones. En conjunto, tecnológicamente la fábrica de Padrón ha hecho un largo recorrido hacia la tecnolo-

[13] RM de A Coruña, libro 59 de Sociedades, hoja 1322, inscripción 4ª, fols 155-156v.
[14] Pilar Freire Esparís (2000), pp. 234.235.
[15] Xoán Carmona y Jordi Nadal (2005), pp. 217 y ss.

gía, aunque presente aún elementos que la vinculan a lo más tradicional, especialmente en el producto final, las suelas, aunque comenzaba también a fabricar pieles.[16]

De 1949 es también el primer balance y cuenta de resultados que existen de la actividad de la empresa en Galicia. Los activos alcanzaban entonces una cifra de 10,8 millones de pesetas. La firma disponía de una gran liquidez y entre sus activos contaba con inmuebles y fincas no solo en Galicia, sino también en otros lugares de España. Para su financiación, la empresa se apoyaba excesivamente en créditos bancarios. La facturación, por su parte, alcanzó unos ingresos por venta de suelas y pieles de casi 4 millones de pesetas, de los cuales una pequeña parte lo son por la comercialización de subproductos. El beneficio se acerca a las 200 mil pesetas, una cantidad relativamente baja, lastrada por unos altísimos costes de administración.[17] En conjunto, la lectura de las cifras nos proporciona un punto de partida moderadamente positivo.



El polígono de A Matanza, donde se asienta Picusa

La primera expansión de los 50

Mientras que podemos calificar como de muy profesionales las relaciones entre el grupo Novo y Sierra y los catalanes de Ignacio Zaragoza, las que mantuvieron entre sí la familia Novo y Sierra nunca transcurrieron en la armonía necesaria para mantener la sociedad. Aunque desconocemos en gran medida los motivos de las desavenencias, existía entre ellos una mutua

[16] ARG, Hacienda 1789, hoja 626.
[17] ARG, Hacienda 1789, hoja 626.

desconfianza manifestada en miles de cautelas que trascendían incluso a los protocolos notariales. A la altura de 1952 se consumó el desencuentro entre los miembros del clan familiar, al punto de que una Junta extraordinaria de accionistas hubo de ser presidida por el juez de primera instancia de Padrón. De ella surgió un nuevo Consejo en el que ya no aparecían representados los Novo y Sierra. Ese nuevo Consejo estaría presidido por Ignacio Zaragoza Salvadó, que nombró vicepresidente a su hijo Ignacio Zaragoza Batista y vocales a Pedro Casas Ill y a su segundo hijo Juan Javier Zaragoza Batista.[18] No obstante, en la misma Junta se aprobó una ampliación de capital por valor de 750 mil pesetas, elevándose el total a 5,5 millones, que subscribieron también los Novo y Sierra.[19] Sin embargo, ese mismo año de 1952, el grupo gallego vendió todas sus acciones a Zaragoza y se distanció desde entonces de la sociedad.[20]

Comenzaba así una nueva, que ahora encabezaba la familia Zaragoza, y que va a caracterizarse por el fuerte aprovechamiento de las ventajas de que dispone la empresa para iniciar un postergado periodo de despegue, que en realidad tiene mucho de recuperación del tiempo perdido en la posguerra. En este sentido, la dirección se mostraba optimista, al punto de afirmar en una pequeña memoria mecanografiada que se vislumbraba para la firma "una marcha mucho más favorable que en ejercicios pasados". El elemento clave, y en eso pensaban al problamar lo anterior, era la liberalización de la industria de la piel, decretada a mediados de 1952. Con ella desaparece la escasez de cueros vacunos "gracias a las importaciones que en nuestro país se han venido realizando y en las que también hemos participado". Se ha podido así incrementar la producción, pese a que según la firma existe una fuerte competencia. La estrategia de la empresa pasaba entonces por captar una nueva demanda, mejorando la calidad del producto final y ofreciendo buenos precios. Como cualquiera puede comprender, esto hizo que aumentaran las ventas, que lo hicieron extraordinariamente, pero no la cuenta de resultados por los escasos márgenes comerciales que quedaban. Sin embargo, la apuesta de la firma por calidades y precios no se altera con los primeros ejercicios negativos, esperando consolidar los cueros y suelas gallegos en toda España, para lo que disponen de una red comercial en las principales ciudades españolas, y empezar a obtener beneficios positivos. La empresa, proclamaba la mencionada memoria, «ante todo aspira en dotar a esta Región de una perfeccionada y moderna industria de la piel».[21]

[18] RM de A Coruña, libro 59 de Sociedades, hoja 1322, inscripción 8ª, fols 161v-162v.
[19] RM de A Coruña, libro 67 de Sociedades, hoja 1322 triplicada, inscripción 10ª, fols 119-121.
[20] Pilar Freire Esparís (2000), pp. 234.235.
[21] ARG, Hacienda 1810, hoja 626.

La lectura de los balances y la cuenta de resultados de 1952 no hace más que confirmar esta posición optimista de los responsables de la firma. El balance arroja unos activos de 12,3 millones (un 13,3% mas que en el ejercicio de 1949), y en los que destaca el inmovilizado en productos químicos y otros *inputs* (sin contar las pieles en crudo), que alcanza el millón, el equipamiento industrial, 1,8 millones (un 18% de incremento respecto a 1949, lo que significa que ha habido inversión tecnológica) e los inmuebles (2,6 millones, la misma cantidad que en 1949, lo que indica que apenas se realizaron inversiones en tecnología). En el pasivo se aprecia que continúa la fuerte dependencia de la empresa del crédito bancario (4,2 millones). La cuenta de resultados presenta una facturación que alcanza cifras espectaculares de 8,8 millones (se multiplica por 16,8 respecto a 1949). Los beneficios, sin embargo, son bajos respecto al ejercicio de 1949 (no alcanzan las 60 mil pts), lo que supone una pérdida de casi 70 puntos porcentuales, situándose en el 30% del ejercicio de 1949. Ambas magnitudes, facturación y beneficios confirman la estrategia de captación de nuevos mercados con precios más bajos que la competencia, que es muy fuerte.[22]

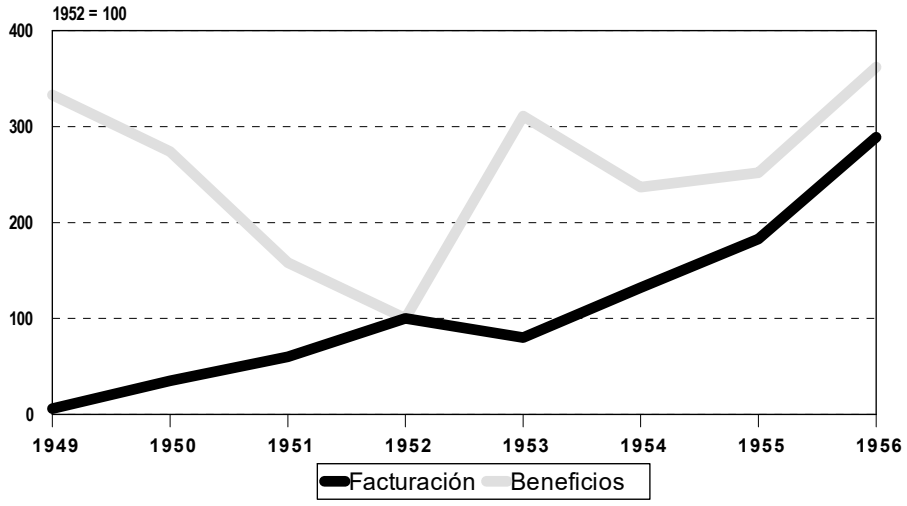
Las cuentas de 1954 nos permiten ver cómo continúa el crecimiento de la empresa en función de la estrategia diseñada tras la posguerra. En los balances, destaca ya un activo mayor (20,9 millones, un 24% superior al del 52) en el que se aprecia la continuidad de la inversión en equipos industriales (2,3 millones, un 15% superior al del 52). El pasivo, a su vez, permite confirmar la continuidad en la dependencia bancaria para el crecimiento empresarial (alcanzan los 12,9 millones de deuda, lo que significa multiplicar por 3 la cifra de 1952). En la cuenta de resultado, facturación aumenta significativamente respecto al ejercicio de 1952 (11,7 millones). Por su parte, los beneficios siguen en aumento, pero aún no alcanzan los de 1949 (140 mil pts) y que confirman el éxito de la estrategia del crecimiento rápido en los mercados por la vía del precio bajo del producto final. Sin embargo, en el conjunto del sector continúa una fuerte crisis de ventas debido a la "dura competencia" desde que se decretó la libertad de cupos y precios en 1952. Esto no parece asustar a los gestores de Picusa:

> "Nuestra sociedad, persistiendo en la mejora cada vez más acentuada de sus artículos, ha ido conquistando cada día, más sólida posición en el mercado nacional, reflejándose ello, en un mayor volumen de ventas […], que nos ha permitido cubrir debidamente los gastos de explotación, efectuar las debidas reservas de amortizaciones y hasta obtener un ligero resultado satisfactorio, a pesar de lo expuesto y del incremento habido en los gastos de explotación, como consecuencia del alza de precios de materias curtientes, energía eléctrica, salarios y otros".[23]

[22] ARG, Hacienda 1810, hoja 626.
[23] ARG, Hacienda 1810, hoja 626.

Las cuentas de 1956 confirman y acentúan las tendencias anteriores. En los balances, siguen creciendo los activos (se elevan a 30,3 millones, un % superior a los de 1954), especialmente los equipamientos industriales (3 millones). En el pasivo se aprecia una tendencia a reducir la deuda bancaria, que aún sigue siendo muy alta respecto al total del pasivo, aunque inferior a la de 1955 (13,8 millones). En la cuenta de resultados, la facturación aumenta considerablemente (25,7 millones, lo que significa multiplicar por 2,1 los de 1954). Los beneficios, aún moderados, siguen subiendo y superan por primera vez los históricos de 1949 hasta alcanzar las 214 mil pesetas. Desde que comenzó esta nueva estrategia de mercado, la empresa no había repartido dividendos entre sus accionistas. Una parte importante del beneficio se va a fondo de reserva obligatoria, como exigía la ley reguladora de sociedades anónimas de 1951 para aquellas firmas que obtuviesen beneficios superiores al 6% del capital nominal, aunque éste no era el caso de la firma. En general, el tono de la empresa es optimista con la recuperación del mercado y las memorias hablan de que han "dotado, sin escatimar esfuerzos, a esta Región gallega, de una importante industria de la piel con personal productor, todo de aquí, que se ha ido formando y capacitando plenamente identificado con la misma empresa".[24]

Gráfico 1
Facturación y beneficios de Picusa entre 1949 y 1956 (índices)

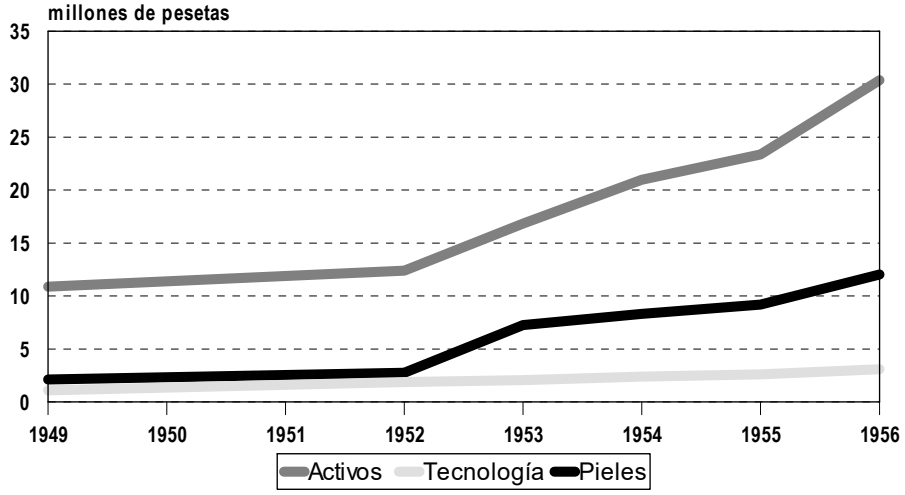


[24] ARG, Hacienda 1815, hoja 626.

Nada mejor que examinar los gráficos siguientes para observar el éxito obtenido por la estrategia de vender calidad a precios moderados, sobre todo en un contexto de fuerte competencia que se inicia en 1951 tras la desaparición de las medidas reguladoras del sector.

El gráfico 1, que mide la facturación y los beneficios de Picusa, aparece en números índices para cuantificar mejor el comportamiento de las variables. Entre 1949 y 1952, existe una facturación baja en relación al periodo posterior y unos beneficios altos. Esto significa que se obtiene un alto beneficio con pocas ventas. La situación, sin embargo, se corrige paulatinamente hasta invertirse, de modo que a partir de 1952 en adelante, tras algunas fluctuaciones, a mayor facturación corresponden mayores beneficios.

Gráfico 2
Algunas variables de los activos de Picusa, 1949-1956



En el gráfico 2 examinamos algunas de las variables de los activos de Picusa que nos explican las razones del crecimiento. Se han hecho inversiones importantes en tecnología, probablemente acudiendo a las importación de maquinaria, y se procesa un número mayor de pieles en crudo (la cifra de los balances no hace más que crecer), con un resultado final de un crecimiento de los activos que se sitúa entre algo más de 10 millones en 1949 y los 30 de 1956. Con el paso de una economía intervenida a otra en que comienzan a funcionar los mecanismos del mercado, la empresa había triplicado su dimensión.

Los años 60

El ciclo iniciado a principios de los cincuenta llega a su fin a comienzos de los 60, con el despegue singular de la economía española tras la aplicación del Plan de Estabilización. Las im-

portaciones, que ya habían tenido un comportamiento en gran medida desregulado a partir de los primeros 50, se normalizan y la tecnología se encuentra ya al alcance de la mano de los empresarios que quieren mejorar sus ventajas en el mercado. Los sesenta constituyen, así, una ocasión óptima para retornar los activos y la sede social de Picusa a Barcelona, donde había nacido. El sistema de ventajas competitivas volvía a normalizarse y ahora era relativamente sencillo sustituir maquinaria por empleo, utilizar de nuevo los curtientes de cromo y volver a fabricar productos especializados de mayor calidad para marroquinería y confección. En el antiguo enclave barcelonés disponía de todas las ventajas que le proporcionaban el acceso a los mercados de consumo, la mano de obra cualificada y la cercanía de uno de los puertos de mayor movimiento comercial de España. No cabe duda que Ignacio Zaragoza consideró todas estas razones antes de decidirse por continuar la opción gallega de PICUSA. Tenemos en primer lugar, una marca ya consolidada en el mercado, y asociada a Galicia. Sin embargo, la firma presentaba otras ventajas: disponía de terrenos suficientes y baratos para crecer de manera significativa, mientras que en Barcelona el suelo era costoso y las autoridades locales comenzaban a desterrar las industrias que aún permanecían en el término municipal. Existía, además, en Galicia una experiencia acumulada en capital humano, mientras que la vuelta a Barcelona estaba cargada de incertidumbres. Sean cuales fueren los factores determinantes en la toma de una decisión —no hay que desdeñar lo que supondría para Ignacio Zaragoza la venta de los activos barceloneses en el ahora barrio de San Andrés—, la empresa optó por su permanencia en aquel emplazamiento, en las proximidades de la villa de Padrón.

Cuadro III
La propiedad de Picusa en 1962

Accionistas	Inversión	%
Ignacio Zaragoza Salvadó	4.671.000	38,93
Eulalia Batista Cuxart	500.000	4,16
Ignacio Zaragoza Batista	300.000	2,50
Juan Javier Zaragoza Batista	300.000	2,50
Curtidos Zaragoza	350.000	2,92
18 pequeños accionistas	5.879.000	48,99
Total	12.000.000	100,00

Los años 60 constituyeron una oportunidad única para desarrollar los negocios del cuero (como en general, las industrias de bienes de consumo). Los consumidores disponían de más renta disponible, habían cambiado los gustos y las modas y había finalizado el periodo de restricciones. La empresa, pues, se impone continuar creciendo en el mercado, pero necesita

una ampliación de capital para acometer este impulso. Es así cómo en 1962 el capital, que se situaba en los 5,5 millones de los años 50, alcanza ahora los 12 millones de pesetas. Se trata de acometer inversiones significativas, sobre todo en la ampliación del espacio industrial, para incrementar sensiblemente el tamaño de la firma.



Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

En estos momentos, la estructura de la propiedad es la que nos indica el cuadro III, que presenta varias novedades. La primera es la entrada en el capital social de Curtidos Zaragoza, la empresa del cuero propiedad de Ignacio Zaragoza Salvadó, que ahora controla la firma a través de una sociedad interpuesta. La segunda novedad es la participación en el capital de dieciocho pequeños accionistas, en su mayor parte empleados y trabajadores de la fábrica. Y la tercera novedad es la desaparición de los accionistas catalanes que no pertenecía a la familia Zaragoza, entre los que se encontraban Pedro Ill y Mariano Robert Enrich. Es muy probable que fuesen compensados en la factoría de Barcelona en la que continúan trabajando. Frente a estas novedades, solo queda añadir que la firma sigue siendo una empresa familiar, cuyos propietarios mayoritarios son Ignacio Zaragoza Salvadó, su esposa Eulalia Batista y sus hijos Ignacio y Juan Javier.[25]

El primer paso para conseguir aumentar la escala de la firma fue la ampliación del los terrenos de la factoría. En este sentido, solicitaron del Ministerio de Industria la expropiación forzosa —acogiéndose a la ley de 28 de diciembre de 1963— de las tierras colindantes a la fábrica en Padrón. De ese modo, la empresa consiguió a bajo precio los terrenos colindantes, un espacio más que suficiente para albergar las nuevas instalaciones que se van a acometer en los 60.

[25] RM de A Coruña, tomo 119, libro 20, Sección 3ª, hoja 201, inscripción 1ª, fols 208-211v.

El siguiente paso en esta estrategia, se tomará en 1970, aunque llevaba algún tiempo madurándose. La Ley de Concentración de Empresas proporcionaba una serie de beneficios fiscales de sumo interés para Picusa. Esto es lo que aceleraría la fusión de la empresa familiar que conservaban en Barcelona, en el barrio de San Andrés, Curtidos Zaragoza SA, con la Picusa de Padrón. De ese modo, las dos sociedades se fusionan en una tercera que se denominará Pieles y Curtidos Zaragoza SA, siempre sin abandonar el acrónimo Picusa. El capital social resultante alcanza los 27 millones, de los cuales 12 procedían de la Picusa de Padrón. De ese modo, la nueva Picusa se obligó a emplear a todos los trabajadores de Barcelona que no hubiesen encontrado acomodo en el almacén que la firma tenía en Barcelona. Una gran parte de los activos de la fábrica de Barcelona fueron trasladados a Padrón "para la creación de un complejo industrial de la piel de la máxima racionalidad y rentabilidad", según palabras del presidente del Consejo.

En el momento de la fusión, los activos y pasivos resultantes por parte de Picusa (328 mil pesetas) son superiores a los aportados por Curtidos Zaragoza (107 mil), lo que acredita la mayor dimensión de la primera pese a disponer de un capital social en estos momentos (14 millones) inferior al de su homóloga (15 millones).[26] Por su parte, los accionistas de la nueva Picusa, Pieles y Curtidos Zaragoza SA en 1970 siguen siendo los mismos, manteniendo la familia, y especialmente el patriarca, la posición dominante, según se puede apreciar en el cuadro IV.[27]

Cuadro IV
Accionistas de Picusa en 1970

Ignacio Zaragoza Salvadó	20.130.000	74,56
Eulalia Batista Cuxart	1.978.000	7,32
Ignacio Zaragoza Batista	1.667.000	6,18
Juan Javier Zaragoza Batista	1.667.000	6,18
Pedro Casas III	327.500	1,21
José Enrique Trill	245.500	0,91
29 pequeños accionistas	985.000	3,64
Total	27.000.000	100,00

El tercer paso para forzar la nueva estrategia de crecimiento de los 70 consistió en sucesivas ampliaciones de capital para dotar a la firma de mayores posibilidades de crecimiento. De este modo, en octubre de 1971 la Junta de accionistas da su conformidad para la primera ampliación de la nueva firma y lo hace por un importe de 13 millones de pesetas, con lo que el

[26] RM de A Coruña, tomo 119, libro 20, Sección 3ª, hoja 201, inscripción 2ª, fols 211v-214 y tomo 140, libro 36, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 1ª, fols 120-141v.
[27] RM de A Coruña, tomo 140, libro 36, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 1ª, fols 120-141v.

total alcanza los 40 millones.[28] En octubre de 1972 se alcanzan los 55,5 millones, es decir, una ampliación de 15,5 millones más sobre los 40 existentes.[29] No obstante, abierto el plazo de inscripción de accionistas para participar en la ampliación, no alcanzaron a suscribirse más que 6 millones. El resto fue adjudicado mayoritariamente a la familia Zaragoza, que mejora aún más sus derechos de propiedad sobre la empresa. En la nueva ampliación de 1973, solo un año después, se alcanzaron los 20 millones de ampliación, con lo que se sitúa el capital en los 75,5 millones.[30] En 1974 se abre la cuarta ampliación de los 70 hasta alcanzar la cifra de 115,50 millones.[31] La firma se acogió, además, a las ventajas del Polo de Desarrollo Industrial de Vilagarcía de Arousa, por lo que recibió una subvención de 12,5 millones, "concedida para el supuesto de renuncia de beneficios", según se recoge en el protocolo de adhesión.[32] En 1975, aún se produce una quinta ampliación de 37,75 millones, que sitúa el capital social en los 153,25.[33] En 1976 se alcanza una cantidad realmente significativa, los 200 millones de pesetas.[34] Finalmente, en 1977 se produce la última gran ampliación, que alcanza los 276 millones.[35] En el cuadro V se resumen todas estas operaciones.

Cuadro V
Ampliaciones de capital en Picusa en los años 70
(en millones de pesetas)

Año de ampliación	Capital aportado	Total capital social
1970*	—	27,00
1971	13,00	40,00
1972	15,50	55,50
1973	20,00	75,50
1974	40,00	115,50
1975	37,75	153,25
1976	46,75	200,00
1978	76,00	276,00

*Fusión de Picusa y Curtidos Zaragoza

Los resultados de esta estrategia desbordada de crecimiento, por otra parte similar a otras firmas del país, como se puede comprobar por lecturas paralelas, es ambivalente. Por un lado,

[28] RM de A Coruña, tomo 140, libro 36, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 10ª, fols 148-152.
[29] RM de A Coruña, tomo 140, libro 36, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 12ª, fols 152v-156v y tomo 151, libro 44, Sección 3ª de Sociedades, hoja 331 duplicada, inscripción 12ª, fols 134-141.
[30] RM de A Coruña, tomo 151, libro 44, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 14ª, fols 142-143v e inscripción 18ª, fols 145-147.
[31] RM de A Coruña, tomo 151, libro 44, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 20ª, fols 147v-145v
[32] RM de A Coruña, tomo 151, libro 44, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 17ª, fols 145-147
[33] RM de A Coruña, tomo 151, libro 44, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 20ª, fols 147v-148v
[34] RM de A Coruña, tomo 151, libro 44, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 23ª, fols 149v-152
[35] RM de A Coruña, tomo 151, libro 44, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 27ª, fols 153-154

la firma se convirtió ya en 1973 en la empresa que ocupaba el puesto 36 en el ranking de Galicia, con una plantilla de 550 trabajadores y con exportaciones a Portugal, Francia, Alemania y, sobre todo, a Rusia, que por esta época se convierte en su mayor cliente.[36] Por lo que respecta al mercado interior, pese a que no disponemos de cifras de ventas, sabemos que mantenía centros de distribución en Santiago, Coruña, Lugo, Ourense y Pontevedra, solo en Galicia. En el resto de España, mantenía centros de distribución en Madrid, Elda, Elche, Almansa, Palma de Mallorca, Valverde del Camino (Huelva) y Zaragoza, todo lo cual revela la existencia de una red muy organizada.[37]



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

La otra cara de la moneda fue que la depresión de 1973 sorprendió a Picusa en plena expansión. El hecho de que siga con ampliaciones sucesivas de capital hasta 1978 denota que su staff directivo no alcanzó a ver las dimensiones de la crisis y seguía produciendo en plena contracción de la demanda. A partir de este momento van a comenzar los problemas.

Crisis de los 70 y los 80 y cambio generacional: de Rumasa a la nacionalización

La crisis de los 70 y sobre todo la aparición de economías asiáticas emergentes hace que Picusa, como todas las empresas de curtidos, compita ya con desventaja. La depresión implicó también el aumento de los costes financieros, salariales y, en general, de todos los inputs, mientras que la facturación descendía en la segunda mitad de los 70 por la caída de las ventas

[36] Pilar Freire Esparís (2000), pp. 234.235.
[37] RM de A Coruña, tomo 140, libro 36, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 2ª, fols 141v-142

y, con ella, los ejercicios con pérdidas en la cuenta de resultados. A este problema, ya de sí de gran entidad, se uno otro de no menor importancia, el del relevo generacional.

La falta de liquidez de la empresa en la segunda mitad de los 70 la impulsa a que en 1978 comience a vender algunos activos para ajustar sus balances. De ese modo, consigue enajenar un edificio y varias viviendas en Madrid y en Padrón, algunos de los cuales eran almacenes de distribución propios.[38]

Ese mismo año, en 1978, se produjo un nuevo cambio de denominación de la razón social, que pasó a inscribirse en el Registro mercantil como *Pieles, Curtidos y Lanas SA*, pero continuando con el acrónimo de Picusa. Es una modificación que se produce "a efectos de los beneficios concedidos a la sociedad" por el Área de Expansión Industrial de Galicia,[39] lo que indica que la coyuntura no le está resultando favorable. En 1979 continúan los indicadores de la mala situación económico-financiera tras la orden de venta de nuevos activos en Cataluña y levante.[40]



Una de las naves de la factoría arrasadas por el fuego en el verano de 2006

Y es a comienzos de los 90 cuando el relevo generacional acaba por empeorar la situación. Ignacio Zaragoza Salvadó cede a sus hijos el grueso de las acciones de la firma y se retira con 82 años. No cabe duda que la cadena de acontecimientos negativos habían influido en esta decisión. Ese mismo año, la empresa estaba en una situación tan lamentable que fue adquirida por la Rumasa de Ruiz Mateos, entonces en todo su apogeo y esplendor.[41] La Junta extraordinaria de accionistas, celebrada en 1982, dominada ya por la entidad andaluza, fuerza la salida de los tres administradores, el padre (que ejercía ya nominalmente) y los dos hijos. Y

[38] RM de A Coruña, tomo 151, libro 44, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 31ª, fols 155-155v
[39] RM de A Coruña, tomo 151, libro 44, Sección 3ª, hoja 331, inscripción 32ª, fols 155v-156
[40] RM de A Coruña, libro 108, Sección 3ª, hoja 331 triplicada , inscripción 37ª, fols 212v-213
[41] Pilar Freire Esparís (2000), pp. 234.235.

pese a que Ignacio y Juan Javier Zaragoza Batista son reelegidos para cargos directivos, pasan a depender de dos nuevos administradores impuestos por el accionista único, Rumasa.[42]

Los nuevos propietarios no pusieron remedio a la mala situación de la firma, sino que siguieron una estrategia de despatrimonialización, acudiendo a la venta de nuevos activos, especialmente en Madrid, donde mantenían más valor.[43] En esta operación les sorprendió la intervención llevada a cabo por el gobierno socialista de expropiar a Rumasa, por lo que Picusa, como todas las empresas del holding, pasaron a formar parte del Patrimonio del Estado.[44] El traspaso al sector público fue mal encajado por los empleados de la firma, especialmente entre los cuadros medios, muchos de ellos antiguos accionistas, que comenzaron a despedirse de manera continuada. Así, a finales de 1983, el apoderado de Barcelona renuncia al poder.[45] En 1984 lo hacen cuatro nuevos apoderados, el químico de la fábrica y un intermediario de Padrón.[46] Sin embargo, a través de la Rumasa pública el Estado saneó en gran medida el pasivo de Picusa mediante una inyección financiera de 1.478 millones de pesetas, muy superior a los fondos propios de la firma. Esta cantidad pasó a formar parte del pasivo en acciones al portador de 1.000 pesetas, desembolsadas íntegramente con un crédito a la firma.[47] Era el paso previo para la nueva privatización de Picusa.

La privatización de Picusa, 1985-2000

En 1985, el Patrimonio del Estado adjudica la empresa a Juan Javier Zaragoza Batista, el hijo menor de Ignacio Zaragoza Salvadó. Detrás suyo tenía al empresario catalán Ricardo Vila Camasolivas.[48] La compra se efectúa simbólicamente por valor de una peseta.[49] El nuevo Consejo quedó presidido por Ricardo Vila Camasolivas, siendo su vicepresidente Juan Javier Zaragoza Batista. Los vocales fueron seleccionados entre los accionistas primitivos, Entre ellos, José Enrich Trill, pero el resto fue impuesto por Vila entre sus familiares y allegados:

[42] RM de A Coruña, libro 108, Sección 3ª, hoja 331 triplicada , inscripción 42ª, fols 216v-218 e inscripción 43ª, fols 218-219.
[43] RM de A Coruña, libro 108, Sección 3ª, hoja 331 triplicada , inscripción 44ª, fols 219-219v.
[44] Pilar Freire Esparís (2000), pp. 234.235.
[45] RM de A Coruña, libro 108, Sección 3ª, hoja 331 triplicada , inscripción 45ª, fol 219v.
[46] RM de A Coruña, libro 108, Sección 3ª, hoja 331 triplicada , inscripción 48ª, fol 220v, inscripción 49ª, fol 22v y 52ª, fol 221v.
[47] RM de A Coruña, libro 108, Sección 3ª, hoja 331 triplicada , inscripción 54ª, fol 222-223.
[48] Pilar Freire Esparís (2000), pp. 234.235.
[49] José Luís Gómez y Juan Carlos Martínez (1992), p.160.

Ricardo Vila Vila y José María Passola Plamada. La empresa sigue conservando la denominación de Pieles, Curtidos y Lanas SA.[50]

En la segunda mitad de los 80, ya privatizada, la empresa inicia un proceso de diversificación bien significativo. Estaba claro que no podía competir en precios con las pieles procedentes de los países asiáticos, ni con sus ventajas competitivas de salarios bajos e incentivos a las exportaciones. Por ello, la nueva estrategia será la de convertirse en una firma de productos de alta calidad. Dejarán de elaborar, por ello, productos finales y se especializarán en la producción de inputs para las empresas del calzado y de la confección. Es en esta época cuando comienza y sostiene sus exportaciones a Japón y a Estados Unidos.

Ese mismo año de 1985, la sociedad recibe una ayuda estatal del 18% para una inversión de 422 millones de pesetas. La facturación va en aumento. En 1985, alcanza los 4 mil millones; en 1986, 6 mil millones; en 1989, 7 mil millones y en 1990, 7.300 millones. Entra por primera vez en beneficios en 1989, con 40 millones de pesetas. Tan solo mantiene un elemento negativo, una deuda de 2 mil millones a corto plazo y de 1.400 a corto.[51] Y es esta necesidad financiera la que le lleva a poner en venta de nuevo parte de sus activos fijos. Primero, en 1986, las fincas que la sociedad tenía en Ciutadella (Menoría) y un local comercial en Hospitales. Finalmente, en 1987, la dirección de Picusa pone en venta todos los activos que aún conservaba a excepción únicamente de la fábrica de Padrón. El plan de mejora en el que se insertan estas operaciones financieras incluye la renovación de la marca comercial, que pasa a denominarse en adelante *Picusa Piel SA*, pero conservando el acrónico de Picusa.[52]



Interior de una de las naves almacén

[50] RM de A Coruña, libro 108, Sección 3ª, hoja 331 triplicada , inscripción 55ª, fol 223-228 y tomo 483, libro 262, sección 3ª de Sociedades, hoja 331 cuadruplicada, inscripción 57ª, fols 27-32v.
[51] José Luís Gómez y Juan Carlos Martínez (1992), p.160.
[52] RM de A Coruña, tomo 483, libro 262, sección 3ª de Sociedades, hoja 331 cuadruplicada, inscripción 62ª, fols 34, inscripción 63ª, fol 34v e inscripción 64ª, fols 34v-35.

Sin embargo, la marcha de la empresa no es del todo satisfactoria y la nueva estrategia de especializarse en calidades superiores no parece la solución adecuada y los problemas comienzan a asomar. Primero fueron los accionistas minoritarios relacionados con la gestión de los Zaragoza que, en 1986, se negaron a censurar las cuentas, como entonces era preceptivo. Un aumento de capital en 1988, que elevó el total a 2.180 millones, parece más una huida hacia delante, en la medida en que la empresa distribuyó gratuitamente los valores a los accionistas —de una manera proporcional a su participación, con lo que la línea mayoritaria salió favorecida— mediante la utilización de un truco financiero consistente en cargar parte de su valor sobre el saldo disponible de la cuenta de regularización (Ley 91/1983) y el resto a reservas de libre disposición, una práctica de dudosa legalidad tal como se aplicó.[53] Asimismo, la estrategia de la línea mayoritaria por copar los puestos del Consejo y de la alta dirección de la empresa con miembros de la familia Vila o allegados provocó asimismo enfrentamientos entre el presidente, Ricardo Vila Camasolivas, y el vicepresidente Juan Javier Zaragoza Batista. Esta práctica había comenzado ya con el nombramiento del hijo de Camasolivas, Ot Vila Vila en 1988. A esto se ha de añadir la operación antes aludida con la ampliación de capital, también en 1988. En 1989 cayó el director financiero y apoderado de la entidad José Luís Quintana Chousa, un hombre del vicepresidente.[54]

Entre 1989 y 1991 fueron intervenidas judicialmente las cuentas de la firma, viéndose obligados los gestores a depositar los balances y la cuenta de resultados de los ejercicios de 1988-89, 1989-90 y 1990-91 en los organismos públicos correspondientes. La contabilidad de la firma estaba bajo sospecha, hasta el punto que se hubo de realizar una operación financiera de reducción del capital social en 436 millones para normalizar los balances —mediante amortización de acciones de autocartera—, a la que siguió una ampliación por la misma cantidad —con cargo a la partida de reserva voluntaria—, pasando las acciones de 1.000 pesetas nominales a 1.250.[55]

Para salvar la situación, fue presentado en 1993 por parte del presidente Ricardo Vila Camasolivas un proyecto de fusión por absorción que lanzaría la empresa Tipel SA (Barcelona) sobre Picusa y Mora Piel SA (Tarragona), que en pocos meses llegó a ejecutarse. Por todo ello, en 1994, se cancelaron las inscripciones de Picusa en el Registro Mercantil de A Coruña

[53] RM de A Coruña, tomo 483, libro 262, sección 3ª de Sociedades, hoja 331 cuadruplicada, inscripción 69ª, fols 38-39.
[54] RM de A Coruña, tomo 483, libro 262, sección 3ª de Sociedades, hoja 331 cuadruplicada, inscripción 65ª, fols 35-36, inscripción 68ª, fols 37v-38 e inscripción 69, fols 38-39.
[55] RM de A Coruña, tomo 483, libro 262, sección 3ª de Sociedades, hoja 331 cuadruplicada, inscripción 71ª, fols 39, inscripción 72ª, fols 39-40, inscripción 73ª, fol 40 e inscripción 75ª, fols 40-41.

y pasaron al de Barcelona.[56] Sin embargo, la nueva situación tampoco pareció mejorar nada, de modo que a la altura de 1995 la descoordinación entre los socios mayoritarios y minoritarios era total, al punto de llegarse a la suspensión de pagos, atenazada además por graves problemas sindicales, derivados de los despidos consiguientes. Por si la situación no estuviera embarullada, la antigua propietaria de Picusa de comienzos de los 80, la Rumasa que volvió a renacer de sus cenizas, pidió la anulación del proceso de absorción por resultar nulo de pleno derecho.[57]

Finalmente, en 1997, la sociedad fue adquirida por el industrial padronés José Manuel Cortizo Soñora, que la integró en el grupo de su nombre y que por entonces comenzaba a destacar, quien modificó nuevamente el nombre de la empresa, ahora *Padronesa Industrial de Curtidos SA*, pero sin perder el acrónimo de Picusa.[58] La nueva sociedad tendría como objeto social la fabricación, curtido, tratamiento y comercialización de pieles y sus derivados, así como su transporte. Su capital se elevaba a 500 millones de pesetas en 50 mil acciones de 10 mil y cuyo reparto figura en el cuadro VI.

Cuadro VI
Reparto de la propiedad de Picusa en 1997

Socios	*Núm. acciones*	*Capital suscrito*
Cortizo Cartera	49.999	499.990.000
José Manuel Cortizo Soñora	1	10.000
Totales	50.000	500.000.000

Fuente: RM de A Coruña, tomo 1.944, sección general, hoja C-18.483, inscripción 1ª, fols 21-24v

En el acto fundacional fue elegido administrador único José Manuel Cortizo Soñora. Sin embargo, solo un año después, en 1998, creó otra nueva sociedad, *Cortizo Pieles y Curtidos SA* en el mismo emplazamiento, añadiendo al objeto social tradicional la fabricación de conservas de pescado y la producción y distribución de energía eléctrica. El capital, de 10 millones de pesetas estaría formado por 1.000 acciones de 10.000 pts nominales, estaría distribuido entre Cortizo Cartera SL, que suscribe 200 acciones (2 millones de pesetas) y Conservas Cortizo, que lo hace con 800 acciones (8 millones).[59] En 2003, sin embargo, la entidad aparece ya

[56] RM de A Coruña, tomo 1050, Sección 3ª de Sociedades, hoja C-4.600, inscripción 1ª, fol 39v con nota marginal del registrador e inscripción 2ª, fol 39v.
[57] Tomo 1050, Sección 3ª de Sociedades, hoja C-4.600, inscripción A, fol 39v.
[58] El 99,99% del capital pertenece a Cortizo Cartera SL y el 0,01 al propio José Manuel Cortizo. Véase, Sabi, Central de Balances Ibéricos.
[59] RM de A Coruña, tomo 2054, sección general, hoja 20.119, inscripción 1ª, fols 143-147.

participada por tres socios institucionales, Cortizo Cartera (200 millones), Conservas Cortizo (695) y Padronesa Industrial de Curtidos, Picusa (105). Posteriormente, Cortizo Pieles y Curtidos SA fue adquirida en pleno dominio por Conservas Cortizo,[60] hasta que finalmente se extinguió a fines de 2003.[61] Todo parece indicar que se trataba de una estrategia de blindaje frente ante un posible fracaso. Pero Cortizo se desenvolvió hábilmente y negoció con los sindicatos una reducción voluntaria del empleo en base a incentivos y prejubilaciones. En el cuadro VII que sigue, pueden verse las principales magnitudes de la firma a partir de la integración en Cortizo. Los beneficios se manifiestan negativos, una situación que procedía de la etapa anterior, pero van mejorando sobre todo a partir de 2001. Por lo que respecta a los activos, tienden a reducirse de manera sensible, probablemente por la venta de los terrenos iniciada bajo el liderazgo de Vila Camasolivas, pero mejoraron los fondos propios y claramente la facturación, que pasó de algo más de 3 millones de euros en 1998 a casi 9 en 2005. La reducción de empleo, por su parte, permitió un incremento posterior conforme aumentaba el tamaño del negocio y, finalmente casi una vuelta al punto de partida (en torno a los 80 trabajadores).[62]

Cuadro VII
Principales magnitudes de Picusa, 1998-2005
(en miles de euros)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Facturación	3.467	9.209	10.280	11.296	11.467	9.466	9.240	8.826
Beneficios antes de impuestos	-982	-1.328	-1.041	-408	-202	-624	-160	-474
Activos	18.034	16.790	16.251	14.813	14.289	12.280	9.833	8.958
Fondos propios	1.122	1.583	1.743	1.636	1.599	1.295	1.578	2.378
Empleo	81	109	109	100	98	95	90	86

Fuente: SABI

La recuperación de Picusa de la mano del grupo Cortizo era ya una realidad palpable en 2006. La producción estaba muy diversificada (se fabricaban unos 50 tipos de pieles) y el empleo había experimentado un claro aumento hasta llegar a los 110 trabajadores. Disponía, también, de una red de distribución comercial en España y Europa. En el interior, mantenía centros comerciales en Cádiz, Toledo, Zaragoza, Alicante, Mallorca y Castellón. En el exterior, en Portugal, Gran Bretaña, Francia e Italia. Picusa vendía un 52% de su producción en el

[60] RM de A Coruña, tomo 2054, sección general, hoja 20.119, inscripción 3ª, fols 147v-148.
[61] RM de A Coruña, tomo 2054, sección general, hoja 20.119, inscripción 5ª, fols 171 y sigs.
[62] Sabi, Central de Balances Ibéricos.

mercado español y un 48 en el exterior, especialmente en Portugal, Italia, Gran Bretaña y los Estados Unidos.[63]

Desgraciadamente, uno de los incendios forestales que durante el verano se produjeron en Galicia, hizo presa de las llamas una de las naves de la factoría. Fue un martes 8 de agosto y en concreto el incendio afectó a las instalaciones dedicadas al acabado de los cueros, en las que trabajaban entre 60 y 70 empleados, de los algo más de 100 empleos existentes, y habría sido mayor de no contar la empresa con un servicio de prevención de incendios propio. En un comunicado público, la dirección de la firma valoró inicialmente los daños del siniestro en 2 millones de euros y se mostró decidida a que desde comienzos de 2007 podría volver a funcionar a pleno rendimiento.[64] En un examen posterior, las consecuencias del fuego se manifestaron mayores de lo inicialmente observado, quedando afectado el 75% de la producción, cuya media era por entonces en 1.000 pieles diarias.

Cuadro VIII
Principales empresas del cuero en Galicia
(miles de euros)

Ranking español	*Razón social*	*Sede social*	*Facturación*
30	Picusa	Padrón	8.826
212	Peletería Coristanco SL	Coristanco	973
217	Hijos de Efrén SL	O Porriño	946
370	Corzo Guarnicionería SL	Arzúa	278
387	Cuero Galicia SL	O Porriño	239
397	Pieles y Cueros Álvarez SL	Verín	223
427	Inpe & Sons SL	Lugo	171
498	Carmen Amor SL	Baiona	56
516	Pieles de Galicia SL	A Coruña	38
Totales			11.750

Fuente: Sabi, Central de Balances Ibéricos

El sector en la actualidad

En España, es relativamente importante. Moviliza más de 1.200 millones de euros en facturación, aunque está muy poco concentrado en términos financieros: existen en la actualidad y según los informes más actualizados, unas 590 empresas, de las cuales solo 32 facturan más de 8 millones de euros y solo una sobrepasa los 100 millones (Colomer y Munmany SA, con

[63] Véase www.grupocortizo.com/cortizo/picusa.
[64] *La Voz de Galicia*, 09/08/2006.

sede social en Vic). Sin embargo, está territorialmente muy concentrado en el arco mediterráneo, en especial en Cataluña y el País Valenciano, que presentan mayores ventajas competitivas, como hemos visto.[65]

Por lo que respecta a Galicia, se trata de un sector que factura unos 12 millones de euros, lo que supone casi un 10% de las ventas españolas, y está constituido tan solo por 9 empresas, de las cuales solo una, Picusa, entra dentro de la categoría de las que facturan más de 8 millones de euros, lo que significa algo más del 75% de la producción gallega de cueros. El resto son empresas muy pequeñas, que ocupan, como puede verse en el cuadro VIII, lugares muy bajos en la tabla de clasificación de las empresas del sector.[66]

[65] Sabi, Central de Balances Ibéricos.
[66] *Ibídem*.

Inditex-Zara, 1963-2006

El textil español de la confección

En España, la globalización de la economía supuso inicialmente un fuerte estímulo para el desarrollo del sector de la confección. Su irrupción provocó, además, una intensa crisis en la década de los ochenta, a la que siguió una reordenación en la segunda mitad de los noventa, apreciable en términos de concentración de sociedades —a través de integraciones verticales y horizontales— y en el aumento de la producción y del empleo. No obstante, a partir del cambio de siglo se invirtió la situación, una realidad derivada de la creciente presencia de China, India y Pakistán[1] en los mercados domestico y exterior. Sus repercusiones están solo apuntando en la línea de una cada vez mayor inversión tecnológica, concentrada en determinadas fases del proceso productivo, y un abandono progresivo de otras que tienden a deslocalizarse —Europa del este, norte de África, Asia, América Latina—, lo que se está traduciendo en un fuerte incremento de las importaciones y exportaciones (véase el cuadro I) y en una reducción del número de empresas.

[1] Desde 2005 y por efecto de la supresión de la protección al textil en la Unión Europea, en aplicación del Acuerdo sobre Textiles y Confección de la Organización Mundial del Comercio, China se convirtió en el primer proveedor de tejido y confección de España, pasando del 12,5 % del valor total de las importaciones textiles españolas en 2004 (último año de la protección) al 18,7 a comienzos de 2006. En conjunto, Asia exportó a España por valor del 37% del total textil importado en 2006. La incidencia real de las cifras sería aún mayor si tuviésemos en cuenta que se produjo una reducción de los precios medios. Véase *Boletín CITYC*, 5 de enero de 2005.

Cuadro I
El comportamiento de algunas macromagnitudes del sector textil español, 1996-2005
(base 100 = 1999)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número trabajadores	97.5	99.1	100.0	100	99.5	99.6	94.3	83,5	77.1	71.2
Producción	94.5	99.1	102.8	100	98.3	94.9	87.5	82,4	74.4	73.0
Importaciones	72.3	85.6	92.6	100	109.3	118.1	123.1	126,6	914.0	1,008.3
Exportaciones	69.6	82.6	95.0	100	114.8	122.1	128.7	123,8	823.0	838.8

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la web del Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC) de España. Las cifras incluyen el textil, la confección y las fibras químicas

En conjunto, entre las razones que explican la creciente presencia de la confección española en los mercados exteriores podemos señalar la progresiva eliminación de las barreras de entrada, desde 1986 —fecha de ingreso en la entonces Comunidad Económica Europea—, que restringían el tráfico mundial de bienes y capitales, la búsqueda de respuestas internacionales a los movimientos competitivos de las empresas extranjeras en los mercados domésticos, la homogeneización en las preferencias del consumo de masas y la rápida difusión de las tecnologías, en especial las de transferencia de la información y las comunicaciones.[2] En el cuadro II pueden verse las mayores firmas españolas del sector de la confección, en el que figura en primer lugar el *holding* Inditex-Zara, tanto en volumen de ventas como en empleo.

CUADRO II.
LAS 10 MAYORES EMPRESAS TEXTILES ESPAÑOLAS

Razón social	*Facturación (EUR * 000)*	*Ejercicio*	*Empleo*	*Constitución*	*Sede social*
Industria de Diseño Textil (Inditex-Zara)	5.710,015	2005	47,045	1985	Arteixo
Cortefiel SA	922,666	2004	9,933	1951	Madrid
Eurofiel Confección SA	522,039	2004	248	1967	Madrid
Industrias y Confecciones SA (El Corte Inglés)	496,590	2004	4,334	1955	Madrid
Punto Fa SL (Mango)	446,063	2004	3,331	1989	Barcelona
Trety, SA	293,988	2004	2,699	1996	Gerona
La Seda de Barcelona SA	241,489	2004	777	1925	Barcelona
Burberry Spain SA	241,239	2004	184	1965	Barcelona
Hennes & Moritz SL	185,101	2004	1,522	1999	Barcelona
Dogi International Fabrics SA	151,316	2004	1,699	1971	Barcelona

[2] Flavián Blanco y Polo Redondo (2000), p. 141.

Fuente: Informes anuales y elaboración propia

Las grandes multinacionales de la confección textil

Una de las constantes que ofrecen las empresas de la confección textil en la actualidad, especialmente constatable en las grandes firmas, es su carencia de tradición histórica de largo plazo y su irrupción muy reciente en el mundo de los negocios. Muchas de ellas presentan, además, una existencia efímera, siendo reemplazadas de continuo unas por otras.[3] La dificultad de mantener la ventaja competitiva —por ejemplo, el bajo coste del empleo derivado de las deslocalizaciones— ha hecho modificar la estructura internacional del sector, de modo que sociedades que hace solo unos lustros eran pioneras en la exportación, en la actualidad y en el mejor de los casos no resultan más que meras sombras de lo que han sido en el pasado, si es que todavía mantienen su permanencia en el mercado. Y de igual modo, firmas que hace treinta años no eran más que modestos negocios, donde fabricantes y distribuidores coincidían con los componentes de la unidad familiar, constituyen en la actualidad lo que en el argot empresarial se califican como *killers*. El mapa actual de la confección textil global no tiene que ver ya con el de hace veinte años, ni en el tamaño de las empresas, ni en la denominación de las sociedades que lideran el sector, ni en el volumen generado por sus exportaciones, ni en los países donde asientan sus sedes. El más significativo de las actuales *killers* de la confección, la norteamericana *Gap* —véase el cuadro III—, fue creado por dos desconocidos, Don y Doris Fisher, en San Francisco en 1969. Lo mismo sucede con *Ann Taylor*, la diseñadora de moda femenina, cuyos orígenes datan de 1954, cuando abrió su tienda en New Haven. *The Limited* se estableció en 1963 en la localidad de Columbus (Ohio). La suiza *Charles Vögele* es solo un poco anterior, de 1955, y la británica *Next* data de una fecha muy reciente (1982), aunque no tanto como la española *Mango* (1987). Por supuesto que no todos los *killers* disfrutan de semejante juventud. En algunos casos proceden de mucho más atrás (la norteamericana *Abercrombie & Fitsh*, la italiana *Benetton*, la holandesa *C&A*, la sueca *Hennes & Mauritz*), pero en realidad comenzaron a operar como líderes solo a partir de los años setenta y ochenta (y algunas, como *C&A* o *Marks & Spencer*, no han podido soportar la durísima competencia y han visto reducidos sustancialmente sus mercados en los últimos tiempos).

[3] Singleton (2000), p. 1.

Cuadro III
El tamaño de las grandes multinacionales del sector de la confección textil, 1994-1005
(facturación en millones de USD)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
GAP Inc.	3.722,9	4.395,2	5.284,3	6.507,8	9.054.4	11,635.3	13,673.4	13,848.0	14,455.0	15,854.0	16,267.0	16,023.0
Inditex-Zara	698,8	797,8	1.228,0	1.482,0	1.966.0	2,479.0	3,185.0	3,958.0	4,842.0	5,602.0	6,908.0	8,704.5
Hennes & Mauritz	1.245,0	1.464,0	1.815,7	2.272,4	2.811.5	3,070.0	3,766.0	4,885.0	5,599.0	6,659.3	7,412.7	8,457.4
Limited Brand	7.320,4	7.881,4	8.644,7	9.118,8	9.346.9	9,766.0	9,080.0	8,423.0	8,445.0	8,934.0	9,408.0	9,699.0
Next	1,025,5	1.231,0	1.784,9	2.218,5	2.336.0	2,687.2	2,994.7	3,528.6	4,086.3	4,667.8	5,303.2	5,866.7
Abercrombie & Fitch	163,1	232,4	329,8	513,1	805.1	1,030.8	1,237.6	1,364.8	1,595.7	1,707.9	2,021.2	2,784.7
Ann Taylor	501,6	658,8	731,1	781,0	911.9	1,084.5	1,232.7	1,299.5	1,380.9	1,587.7	1,853.5	2,073.1
Benetton	1.759,4	1.885,0	1.148,4	1.454,3	1.533.3	1,534.8	1,562.7	1,624.6	1,542.6	1,439.6	1,319.5	1,366.8
Charles Vögele G.	—	616,5	718,6	819,8	983.3	1,192.4	1,174.2	1,353.2	1,243.5	1,173.8	1,105.8	1,118.3

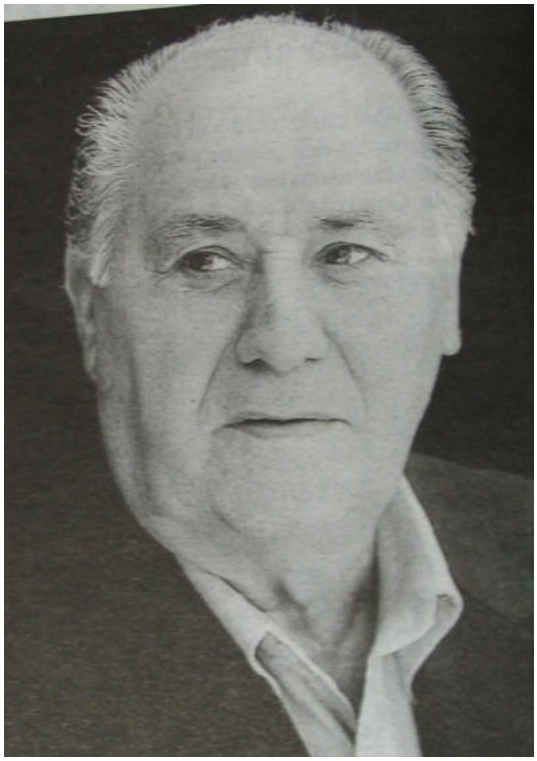
Fuente: Informes anuales de las sociedades respectivas y elaboración propia

Pero no es solo una breve historia y una salida reciente al mercado internacional lo que tienen en común los líderes mundiales de la industria textil de la confección. Les unen, además, como veremos adelante, una cultura empresarial heterodoxa —pero que lleva ya camino de convertirse en una nueva ortodoxia— y un señalado apoyo en una mercadotecnia sofisticada, aprovechando las mayores ventajas que les proporciona una economía cada vez más globalizada.

Orígenes y desarrollo del grupo empresarial, 1963-2005

Los orígenes del *holding* hay que vincularlos necesariamente a la figura de su presidente, que, en la más estricta tradición americana, resultaba un perfecto desconocido. Sin ningún precedente familiar en el negocio del textil, Amancio Ortega emergió en él de una manera muy circunstancial, algo que recuerda ligeramente a las biografías de los hombres de empresa que recrearon las factorías de Hollywood. A fines de la década de 1950 era un simple repartidor —más tarde dependiente— de algunas de las tiendas pioneras en la confección industrial de una pequeña ciudad de provincias en España. En esta plataforma aventajada adquirió una valiosa experiencia profesional, desde el contacto con las tendencias de la entonces incipiente moda de masas hasta el acceso directo a los fabricantes de tejidos y a las redes de distribución. Allí aprendió a conocer de primera mano las preferencias de los consumidores y a valorar lo que significaba su rápida satisfacción en términos de oportunidad.

Disponía así de algunas de las claves del éxito que en el futuro marcarían el carácter de sus actividades, pero también, de la formación indispensable en todo hombre de negocios.



Amancio Ortega

Sus primeras tentativas como empresario comenzaron de manera muy modesta, primero en la vivienda familiar —con la única ayuda de sus parientes como empleo—, compaginando el trabajo para otros con el propio; luego en un local comercial alquilado, experimentando en diseños de batas y lencería. Sus contactos con fabricantes de tejidos catalanes y valencianos le dieron acceso a precios de mayorista. Conseguir un perfecto aprovechamiento de esas telas sobre las que se rediseñaban miles de veces los patrones para «optimizar» su utilización eliminando retales, ensamblarlas y distribuirlas sin intermediación entre sus antiguos clientes le permitieron vender en el mercado local a unos precios que no conocían competencia. Con los beneficios de la actividad familiar, Ortega dio el salto en 1963 a una producción de mayor escala y pensando en el consumo de masas. Así es como nació Confecciones Goa —el acrónimo es una inversión de las iniciales de su nombre— en un cono-

cido polígono industrial coruñés, que contaba ya con fábrica propia —inicialmente con unos 125 empleados hasta alcanzar los 380— y comercializaba lencería y ropa femenina de su sello entre minoristas, mayoristas, centrales de compra, algunas de ellas extranjeras, y más adelante entre las grandes superficies —Simago, Prica, Continente— que por entonces comenzaban a emerger en el mercado español. Su negocio integraba ya las actividades de diseño y ensamblado (las sociedades Goa y Noite para lencería y Samlor para otras prendas femeninas), mientras que el aprovisionamiento de tejidos y la distribución dependían básicamente de operadores exteriores. Se calcula que al cabo de diez años, el grupo de sociedades de Ortega había alcanzado un volumen anual de ventas próximo a los 2.000 millones de pesetas,[4] el equivalente a unos 12 millones de euros (unos 15 millones de dólares).

El desarrollo de una primitiva integración vertical data de 1975, tras la creación de la primera tienda Zara en A Coruña para comercializar prendas de mujer, hombre y niño,[5] un segmento del mercado que cubría una demanda emergente de ropa de diseño y calidad aceptables a precios razonables. Se trataba de un consumo que ya satisfacían Gap y Limited en Estados Unidos y Canadá y C&A en Alemania.[6] De este modo se incorporó la distribución al ciclo productivo. Era la primera vez que se realizaba algo semejante en el sector de la moda. Hasta el momento, la ortodoxia ordenaba que los empresarios recién llegados a la confección textil en cualquier lugar del mundo habían de limitarse a fabricar lo que luego distribuían otros, de mayor capacidad y cultura financiera y comercial. Los centros de Ortega, sin embargo, habían reunido en una sola entidad ambas funciones, por lo que disponía de márgenes mayores que sus competidores y podía, por tanto, vender a precios más bajos. La ventaja inicial con la que concurría permitió a Ortega establecer al año siguiente la sociedad Goasam, en Arteixo como propietaria de Zara, que ya conformaba una pequeña cadena comercial en la ciudad gallega. Gran parte del éxito alcanzado por sus tiendas en el mercado regional derivaba de una elección adecuada del lugar de emplazamiento: dado que la firma no emitía publicidad por ahorro de costes, habían de estar situadas en lugares céntricos, muy concurridos por el tipo de público al que iba dirigido el producto, y disponer del

[4] Castellano (1993), p. 402.

[5] Inicialmente, se trataba de vender la producción propia de Goa, pero poco a poco fue abriéndose a la ajena, de modo que la comercialización de prendas adquiridas a otros fabricantes llegó a alcanzar un 85% (Castellano, 1993, p. 402).

[6] Benache y Cerviño (1997), p. 54.

reclamo de un escaparate de poderoso atractivo, muy conceptual y conseguido con gran economía de medios.

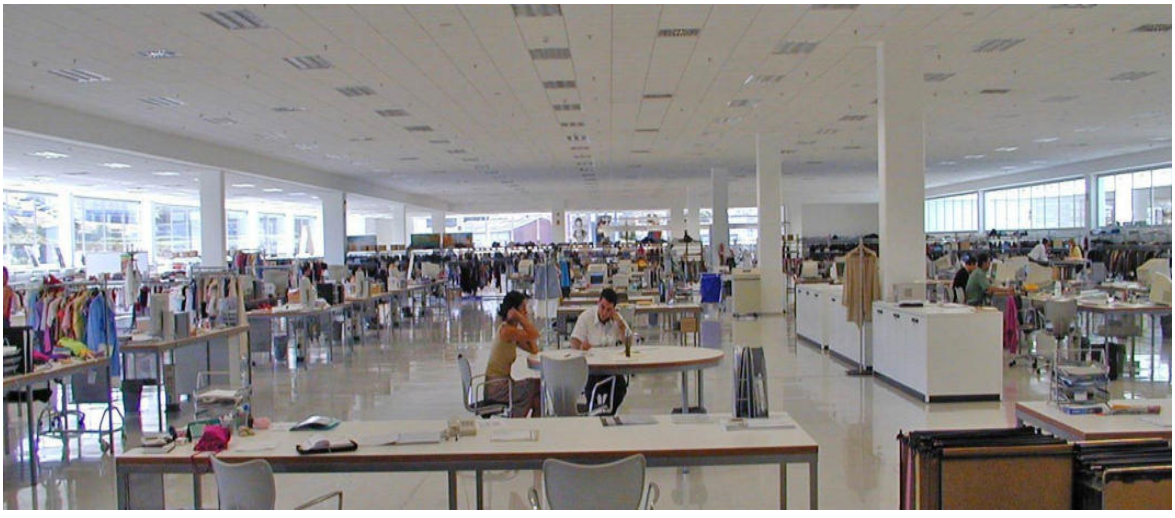


Interior del almacén (Web corporativa)

Pero no se trataba tan solo de acercar la oferta a los consumidores, sino también de conocer sus preferencias y, sobre todo, de darles una rápida respuesta en forma de la mercancía deseada. Y junto a esto, el *stock* cero. Ortega había conocido, por el contacto y la experiencia adquirida con sus antiguos empresarios, la desventaja que suponían los invendidos en términos de inmovilización de capital circulante: o se liquidaban rápidamente o quedaban condenados para siempre al almacén. De este modo, la mayor parte de los elementos que iban a definir el carácter futuro de sus sociedades estaban ya en forma embrionaria en la gestión de Goasam: por un lado, el procedimiento *just in time* (JIT) —que posibilitaba la rápida satisfacción de las preferencias de los consumidores—, una invención japonesa que Ortega había descubierto de manera intuitiva; por otro, la integración vertical de los procesos de diseño, producción y distribución.

Con este poderoso armamento, los mercados local y regional se mostraban ya pequeños a la altura de los primeros ochenta. Era, pues, necesario iniciar la expansión en el mercado español, para lo que contó con la colaboración de un primer grupo de *managers* (en parte, procedentes del *staff* de la Escuela de Estudios Empresariales de A Coruña). Esta ayuda resultó fundamental, porque en el salto de la firma familiar a la de mayor escala era donde fracasaban muchos curtidos hombres de negocios. Ortega, no obstante, supo realizarlo de manera razonable, delegando funciones en aquellas actividades que no dominaba.

Para dar cobertura a esta transición surgió en 1985 Industria de Diseño Textil S.A, Inditex, que pasó a ser la sociedad matriz de las demás y supuso un punto de inflexión en la historia del grupo, inaugurando una nueva etapa de expansión. Por primera vez aumentaba su capacidad productiva de manera relevante, algo en lo que tuvieron mucho que ver la reformulación del diseño propio, que se había afianzado y depurado de manera progresiva, y el desvío de parte del ensamblado —deslocalización— hacia talleres particulares y cooperativas locales, creados al margen del *holding*. Pero también fue el momento en que Zara se expandió por el territorio peninsular en busca de un mercado de masas, instalando puntos de venta en las principales capitales españolas de provincia. En 1985 el grupo disponía ya de siete empresas de confección, casi 1.100 empleados y 41 establecimientos comerciales en España que le reportaban una facturación de 14.600 millones de pesetas, algo más de 87 millones de euros.



Sala de diseño (Web corporativa)

Este desarrollo doméstico exigió de un esfuerzo inversor para el que raramente se buscaron recursos exteriores —salvo en los últimos años, en que el expansión internacional exigió financiación bancaria y una salida a bolsa—, por lo que se procedió de una doble manera. Por un lado, se renunció a repartir dividendos, algo que no resultaba complicado dado que el número de sus accionistas coincidía con el pequeño núcleo familiar. La otra base de la financiación procedía del elevado nivel de liquidez que reportaban los numerosos puntos de venta de Zara —en donde la transferencia de ingreso por producto final era más rápida que el pago de *inputs*— y que permitieron, juntamente con la parte del beneficio no distribuida, financiar su crecimiento en el mercado español.

A finales de los años ochenta, la concentración vertical de las empresas de Ortega avanzaba con paso seguro y decidido e incluía diseño propio, ensamblado, comercialización y distribución. Sin embargo, la creciente saturación y madurez del mercado español indujo a modificar la estrategia de crecimiento. El grupo estaba ya preparado para iniciar su primera expansión en el exterior —para lo que se creó Zara Holding BV, con sede en Holanda— a partir de su salida natural, Portugal (1988), y poco después a Estados Unidos y Francia (1989).

Sin embargo, la necesidad de abastecer a un número creciente de puntos de venta en toda España, así como las primeras tentativas de llegar al mercado internacional habían creado algunos estrangulamientos en la cadena productiva, que se resolvieron con la incorporación de varias secuencias de robots que flexibilizaron en mayor medida los procesos de ensamblado. El sistema, que había sido diseñado por los ingenieros de la fábrica japonesa de automóviles Toyota, añadía sensibles innovaciones a la cadena clásica, creada en el cambio de siglo para la factoría del primer Henry Ford.[7] A los servidores de los *toyotas* se les exigía trabajar de pie, lo que puede parecer fatigoso, pero resultaba básico para desarrollar una actividad polifuncional. De hecho todos ellos rotaban en sus puestos de trabajo y acababan por dominar el conjunto del ciclo, sin realizar siempre la misma operación, algo que en la cadena clásica solía provocar graves patologías personales. En lugar de fomentar la competencia, el sistema estimulaba la cooperación y la creatividad entre los trabajadores,

[7] Una síntesis del procedimiento en Valdaliso y López (2000), p. 453. Los autores utilizan como referencia a M. A. Cusomano (1985), I. Nonoka (1995) y K. Wada (1995).

reforzando el espíritu de equipo, de modo que unos suplían a otros cuando resultaba necesario.[8] Y del sector de la automoción para el que fueron diseñados, los *toyotas* se adaptaron a otras actividades, entre ellas la confección textil, cuyo ensamblado de piezas resulta conceptualmente similar al de las de un automóvil. En 1991 fueron incorporados a la producción de Inditex, aunque tan sólo en alguna de las fases del proceso, el corte de las telas previamente diseñadas. El resto de las operaciones más intensivas en empleo eran realizadas, como veremos, por sociedades y cooperativas independientes, que poco a poco se expandieron por Galicia y el norte de Portugal.



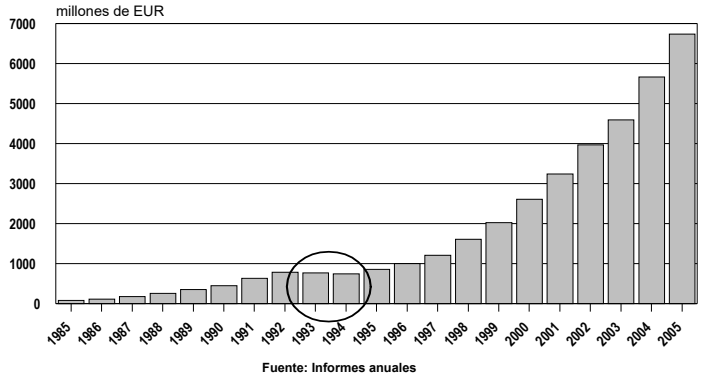
Los robots de corte (Web corporativa)

La incorporación de los robots permitió eliminar los estrangulamientos en el ciclo y aplicar en mayor grado el proceso JIT, pero también aumentar la escala de la producción. De ese modo, se reanudó con fuerza la expansión del grupo en el exterior. Así, en 1992 se abrieron las primeras tiendas en México; en 1993 en Grecia; en 1994 en Bélgica y Suecia; en 1995 en Malta; en 1996 en Chipre; en 1997 en Noruega, Turquía, Japón e Israel; en 1998 en Argentina, Reino Unido, Venezuela, Líbano, Dubai, Kuwait y China; en 1999 en

[8] En este sentido, resulta significativo que Inditex apenas haya mantenido conflictos laborales en sus empresas —otra cuestión son las subcontratas, especialmente en almacenes—, salvo los protagonizados por grupos feministas («la anorexia mata, Zara dispara») y determinadas ONGs. La opinión de los sindicalistas consultados es que Inditex resulta un negociador muy duro, pero acaba incorporando las mejoras laborales propuestas por los sindicatos.

Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudita, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay; en 2000 en Austria, Dinamarca, Andorra y Qatar. A cierre del ejercicio de 2005, los países en donde Inditex disponía de presencia se elevaban a 62 y contabilizaba un total de 2,692 puntos de venta. La firma operaba ya en los cinco continentes y había logrado penetrar en cuatro de los mercados europeos clave: Francia, Alemania, Reino Unido e Italia, país este último de elevadísimas barreras prácticas de entrada.[9] La complejidad del sistema de distribución llegó a tales niveles de respuesta que fue preciso crear un centro logístico totalmente informatizado (1995), al que se añadieron en 2003 los de Zaragoza y Elche-Alicante (calzado), además de los de México y Buenos Aires, y un sistema de telecomunicaciones integrado, para unir la sede central de Inditex en Arteixo con los centros de aprovisionamiento, producción y venta en todo el mundo, como veremos en la última parte del trabajo en relación con la innovación tecnológica.

Gráfico 1
Cifra de negocios de Inditex-Zara, 1985-2005



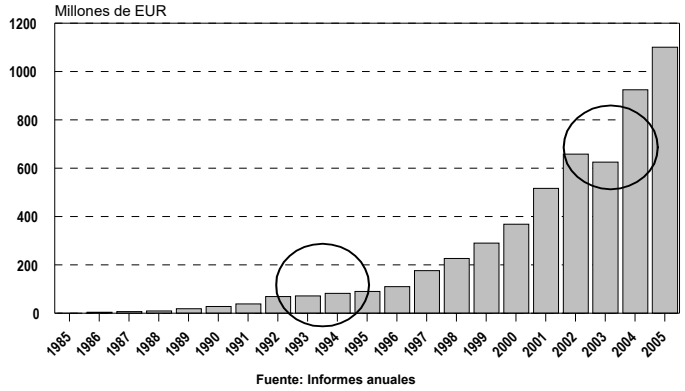
Fuente: Informes anuales

Los costes de la expansión internacional de la primera mitad de los 90 fueron notables y se manifestaron en un mayor endeudamiento y en un menor crecimiento de los beneficios entre 1992 y 1995. Para liberarse de la dependencia del crédito a corto plazo al que habían recurrido —en 1993 el conjunto de su deuda equivalía a un 26,3% del pasivo, según el propio *Informe* del grupo—, el grupo consiguió contratar créditos multidivisa a largo plazo con J. P. Morgan en condiciones ventajosas. Por lo que respecta a los beneficios antes de impuestos (ETB), lograron remontarse a partir de 1996 por la vía de la mayor facturación que

[9] Entre otras, la lentitud y complejidad del proceso burocrático de apertura de tiendas, que depende de cupos de licencia, juntas consultivas de comerciantes y determinados «mecanismos informales» (Bonache y Cerviño, 1997, p. 59). En 1997 Inditex llegó a un acuerdo con Benetton para crear una *joint venture* de entrada en el mercado italiano que acabó por fracasar. Hasta 2001 no alcanzó a entrar en el mercado italiano.

le proporcionó la expansión internacional, —según el gráfico 1, pasó ésta de algo más de 861.6 millones de euros en 1995 (entonces, 143,617 millones de pesetas) a 6,740.8 millones en 2005, lo que le supuso multiplicarse por 7.8—, rebasando aquéllos la cifra de los 1,101.4 millones de euros en 2005, lo que equivalía a multiplicar casi por 11 el punto de partida de 1995 (gráfico 2).

Gráfico 2
EBT de Inditex-Zara, 1985-2005



Fuente: Informes anuales

Identificando la ventaja competitiva de Inditex

Singleton, siguiendo a Porter,[10] planteaba los siguientes tipos de ventaja para la industria textil. En primer lugar, las procedente de las propias sociedades, en donde se ubicarían la dotación de factores —el coste de las materias primas y el empleo, la cultura empresarial, la gerencia, el capital, los conocimientos técnicos—, las originadas por las condiciones de la demanda —tamaño del mercado, preferencias de los consumidores, etc.— y las derivadas de los niveles de concurrencia o cooperación entre las firmas y su estructura. Y en segundo lugar, las ventajas de carácter exógeno, como la acción del Estado y las nuevas oportunidades reportadas por el mercado global. Aplicable al ámbito de la economía, difícilmente el *diamond framework* de Porter puede emplearse en el estudio de la empresa. Por ello, he tratado de simplificar y reducir a dos los tipos de ventaja en las que se basa la competitividad internacional de Inditex: las que tienen que ver con la oferta y las que implican a la

[10] Singleton (2000), p. 2; Porter (1990).

demanda, dejando de lado las procedentes de las políticas económicas, que rebasarían el ámbito de este trabajo.

Está claro que si repasamos la breve historia del grupo percibimos muy pronto, como primera ventaja la *producción flexible* en términos de rápida respuesta de la oferta a una demanda muy cambiante, algo que en el resto de *killers* es menor o simplemente no existe. En Inditex se realiza una perfecta sincronización en los procesos de producción y distribución, que minimizan los cuellos de botella o estrangulamientos, con lo que puede anticiparse en mejores condiciones a sus competidores. Esta sincronización se inicia en la fase de diseño (creación de telas y modelos, para lo que dispone en sus centros de un número considerable de diseñadores); pasa por la de aprovisionamiento de telas en crudo —adquiridas a través de sociedades del grupo en gran parte en China, pero también en India, Marruecos, Turquía, Alemania e Italia, una diversidad que permite reducir el poder de negociación de sus proveedores—, y le siguen la de tintado, patronaje, ensamblado, acabado final, embolsado, distribución y comercialización.

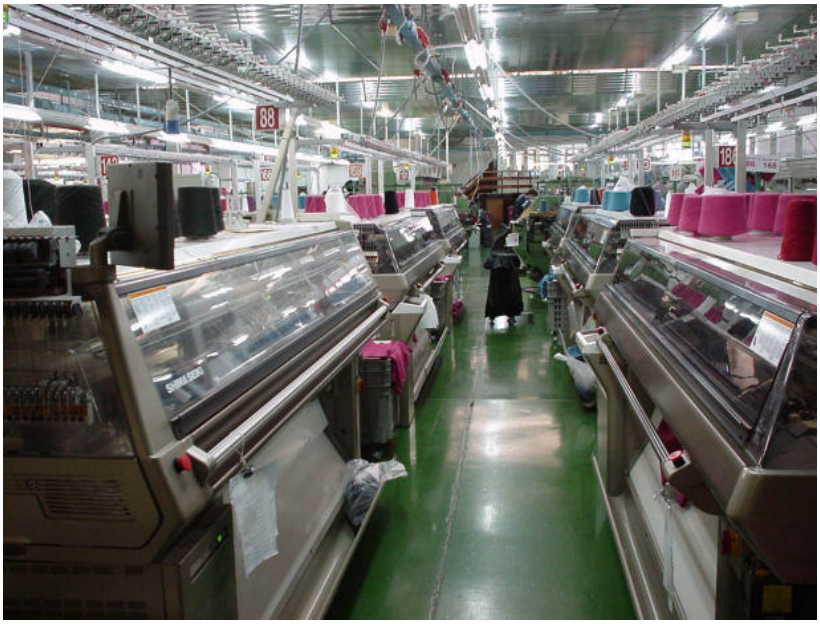
Cuadro IV
Actividad de las sociedades del grupo Inditex-Zara en 2005

	Número		Número
Comercialización textil	88	Explotación de marcas	1
Fabricación textil	18	Decoración	1
Inmobiliarias, promoción y construcción	11	Comercialización calzado	2
Logística	7	Planta de cogeneración	1
Centrales de compras	3	Arrendamiento de activos	9
Cartera	4	Servicios	1
Financieras	2	Sin actividad	6
Compra y tratamiento de tejido	1	Total	155

Fuente: Informes anuales

Pero lo que hace posible esta producción flexible deriva en parte de la elevada *integración vertical* del grupo gallego. Inditex es la única empresa de confección textil en el ámbito internacional que dispone también de procesos propios de fabricación. En el sector existen varias modalidades de integración: la predominante, que incluye únicamente el diseño y la comercialización (Gap, Hennes & Mauritz, Abercrombie & Fitch, Ann Taylor, The Limited, Next, Charles Vögele), pero deja fuera el ensamblado, que se subcontrata a otras socie-

dades (en muchos casos, de actividad sumergida o de países asiáticos, norteafricanos o latinoamericanos, en los que no existe o no se aplica reglamentación laboral alguna), y el modelo Benetton (Benetton, Mango), que integra los procesos de diseño y fabricación, pero la comercialización se realiza al por mayor a través de franquicias o, raramente, de *joint ventures* y tiendas propias.[11] El modelo Inditex, por su parte, constituye la suma de los dos anteriores, aunque en grado diferente. La integración es muy alta en las operaciones de aprovisionamiento de materias primas, las fases del proceso productivo más intensivas en capital —diseño, patronaje, corte, tinte, parte del ensamblado, control de calidad, planchado, embalaje y etiquetado— y la distribución (véase el cuadro IV, que reproduce las actividades de cada una de las sociedades de Inditex). Pero es baja o no existe en aquellas fases del proceso más intensivas en empleo, donde la robotización es más difícil de implantar, como el ensamblado final de componentes (menos de la mitad de la producción) y la costura.



Taller de prendas de lana (Web corporativa)

[11] En la confección textil no existe aún el *modelo Nike*, que mantiene tan solo el diseño sin integrar el ensamblado y la distribución. Véanse Valdaliso y López (2000), p. 279, quienes toman las referencias de M.T. Donaghu y R. Barff (1990), pp. 537-552.

Estas fases resultan en parte subcontratadas a talleres, cooperativas y sociedades laborales independientes pero próximas[12] —básicamente en la provincia de A Coruña y en menor medida en el resto de Galicia y norte de Portugal, en especial en áreas rurales,[13] lo que supone una *actividad de auxilio* para las economías familiares—, a las que la empresa proporciona tecnología, logística y apoyo financiero, pero a las que exige un elevado control de calidad y una rigurosa adecuación a la legislación vigente en materia laboral y fiscal.[14] Prácticamente, todas ellas están especializadas en un solo producto, que venden en exclusiva a Inditex, que impone precios y, en consecuencia, capitaliza el valor añadido. El sistema comenzó a ser utilizado en 1983-84 a partir de una de las empresas participadas por el grupo (*Confecciones Fíos*) y se incrementó hacia finales de los ochenta a raíz de su primera expansión internacional (Portugal, Estados Unidos y Francia). Con todo, Inditex es el *killer* del sector que en menor medida depende de la subcontratación[15] y únicamente recurre a

[12] Frente a la práctica de muchos de sus competidores, que compran la mayor parte del producto acabado en lejanos mercados asiáticos, norteafricanos y latinoamericanos, en la estrategia de Inditex resulta fundamental la proximidad entre las cooperativas y la casa matriz, lo que permite acortar tiempos entre fabricación y distribución y dotar al negocio de mayor flexibilidad (Cabanelas Omil, 1997). Para Valdaliso y López (2000), la cercanía de los proveedores a las plantas de los fabricantes posibilita desarrollar al máximo el procedimiento JIT (p. 493). Además, muchos de los subcontratistas de Inditex están relacionados por lazos de parentesco con los empleados de sus fábricas y dependencias, una situación similar a la que se produce en las factorías de Benetton (Bonache y Cerviño, 1996, p. 66).

[13] Iglesias Pérez (2000).

[14] Cabanelas Omil (1997).

[15] Inditex dispone también de subcontratas en el transporte y almacenes. La utilización generalizada del sistema de subcontratación, tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados —un tema que merece una investigación que rebasa los límites de este trabajo, centrado únicamente en aspectos empresariales— constituye, como hemos visto, uno de los factores que proporcionan flexibilidad a las empresas textiles, en cuanto permite ampliar o reducir la escala de la producción en función de las oportunidades del mercado, pero que comporta efectos sociales indeseables. De este modo, el conocimiento por parte de la opinión pública en los países desarrollados de algunas de estas prácticas ha generado un problema de imagen corporativa que se ha vuelto contra las propias empresas hasta el punto de que los bajos costes del empleo pueden no compensar la caída de la facturación derivada, por ejemplo, de un boicot a una marca. En este sentido, uno de los últimos informes sobre el textil de la Organización Internacional del Trabajo (*La práctica laboral de las industrias del calzado, el cuero, los textiles y el vestido*, Ginebra, OIT, 2000) señalaba que la globalización económica había estimulado a las multinacionales a deslocalizar la fase de confección, trasladándola a países y áreas deprimidas, en donde los costes del empleo resultaban muy inferiores. El problema difícilmente puede ser resuelto de manera individual por parte de las empresas a través de los llamados «códigos de conducta», ya que implica prescindir unilateralmente de una ventaja competitiva. Pero también es cierto que su introducción puede suponer la creación de una buena imagen corporativa ante los consumidores, algo que se está convirtiendo en un nuevo factor de competitividad, como señala la experiencia reciente de Levi Strauss. En este contexto de harmonización de los códigos de conducta ha de entenderse la iniciativa del Parlamento europeo («Actas de la reunión del 15 de enero de 1999») y, sobre todo, la más reciente de Naciones Unidas, que pretende promover un compromiso entre las multinacionales con subcontratas para que asuman la adopción de nuevos principios generales para proteger los derechos de los trabajadores y del medio ambiente. Por lo que respecta a Inditex-

esta estrategia para una pequeña parte de la producción de la cadena Zara —que absorbe el 75% de las ventas del grupo— y el resto de los operadores comerciales.

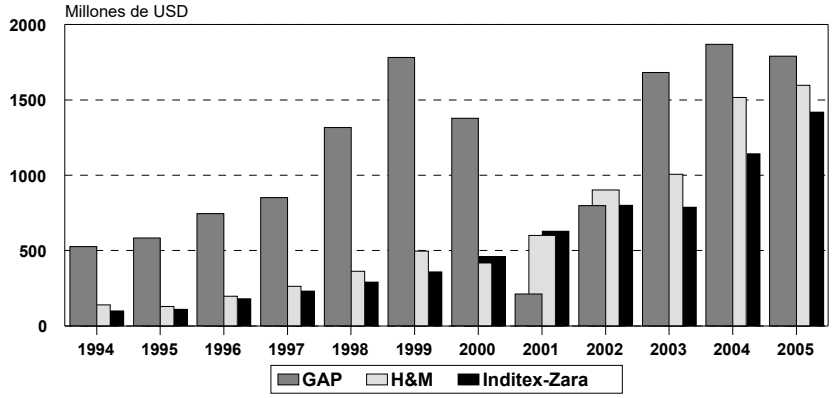


La flexibilidad se consigue también por un proceso JIT específico de Inditex y desarrollado a partir de las experiencias de la firma automovilista Toyota, su creadora, como hemos visto. El modelo, basado en pequeñas cadenas independientes, permite adaptar y modificar sobre la marcha la producción a los cambios observados en la demanda. En el sector de la confección, en el que las preferencias de los consumidores son tan cambiantes —de hecho, es el que sostiene el efímero paradigma *moda*—, resulta fundamental efectuar estos cambios en la clásica cadena, porque son los que proporcionan parte de esa flexibilidad al conjunto. Por ello, toda firma que no acepte este principio está condenada a repetir los fracasos empresariales que se originan de continuo en el sector o las caídas de competitividad en un contexto de cambio de ciclo. En este sentido, los graves retrocesos en sus cuentas de resultados de H&M (2000) y Gap (2001 y 2002), dos de los líderes mundiales, obedecen a una menor respuesta flexible (gráfico 3), algo que puede percibirse también en el resto de *killers*, según el cuadro III que reproduce las cifras de negocio. Obsérvese, además, cómo descienden en el gráfico 3 en términos absolutos y relativos los beneficios antes de impuestos de ambas sociedades (un 82,5% en Gap y un 15,8 en H&M), debido precisamente a la

Zara, ha encabezado la iniciativa de Naciones Unidas en España. Solo en el medio y largo plazo podremos verificar si se trata de una mera operación de imagen o en realidad se busca un compromiso global para prescindir de la ventaja que proporciona el bajo coste del empleo en los países en vías de desarrollo y en áreas deprimidas de países desarrollados.

recesión que se produjo en los mercados americano, japonés y europeo frente a la cual no han sabido responder con suficiente flexibilidad. Por el contrario Inditex, que concurre en los mismos mercados afectados por la recesión, ha logrado retrasar la caída hasta 2003, cuando la incidencia de la recesión era ya menor (y escalonada según los distintos mercados nacionales), y lo ha hecho con un retroceso de solo el 4,8% en sus beneficios en 2003.

Gráfico 3
El EBT de los líderes de la confección, 1994-2005



Fuentes: Fuentes: Informes anuales y elaboración propia.

La flexibilidad ha sido acrecentada exponencialmente en los últimos años con la creación de un centro de comunicaciones que se mantiene conectado permanentemente y en tiempo real con los 2,692 puntos de venta de que disponía el *holding* a comienzos de 2005. De este modo, cada encargado comunica diariamente (y dos veces por semana de una manera muy detallada) a través de un depurado sistema informático la caja realizada, pero también los artículos, los colores y las tallas más solicitadas en su establecimiento. Así se pueden reponer muy rápidamente —Inditex lo hace dos veces por semana, recurriendo para ello a una flota de camiones e incluso al transporte aéreo—, con lo cual se acrecienta doblemente la ventaja, pues a la adquirida por la rápida reposición de la mercancía más demandada se añade la disminución radical de los costes financieros vinculados al almacenaje y mantenimiento (tanto de materias primas, como de productos en curso y acabados) y, lo que es más importante en un sector de bienes tan efímeros, el coste de obsolescencia.[16] So-

[16] Castellano (1993), p. 403.

bre el tema de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) y su relación con la innovación, volveré en el apartado final de este trabajo.

Un último elemento que contribuye a desarrollar la flexibilidad productiva es la *descentralización* y *autonomía* que poseen de cada una de las marcas comerciales en la gestión de sus negocios respectivos. Sus equipos de dirección actúan con independencia en la toma de decisiones y en la forma en que administran sus recursos. En Narón-Ferrol se localiza el de Pull & Bear; en la provincia de Barcelona (Tordera y Sallent de Llobregat) los de Massimo Dutti, Berska, Stradivarius y Oshyo, y en Arteixo, los de Zara, Kiddy's Class, Zara Home y los servicios centrales corporativos que comparten todas las cadenas y facilitan el crecimiento internacional, la administración, el uso de tecnología logística, la política general de recursos humanos, los aspectos jurídicos y la gestión financiera.

La mayor evidencia de su flexibilidad productiva reside en la rapidez de acceso al mercado de las prendas de Inditex. Mientras que su competencia necesita de una media de 6 meses para diseñar el producto y otros 3 meses para fabricarlo y colocarlo en los puntos de venta, Zara lo hace, para el primer caso entre 3 y 4 semanas y para el segundo en 7 días, es decir, reduce el tiempo de acceso al mercado en más de un 80%. De este modo, la flexibilidad constituye la mayor ventaja competitiva de Inditex, colocándose a una distancia considerable del resto de sociedades del sector.[17]



Almacén de tejidos (Web corporativa)

[17] Morgan Stanley Dean Witter (2000).

La segunda gran ventaja de grupo radica en la *diversificación de la oferta en función de las características de los mercados*. Se trata de una estrategia que aplican también otras firmas y que ha favorecido en las últimas décadas la expansión. Por el contrario, aquellas sociedades que no producen para un mercado segmentado acaban acusándolo en la cuenta de resultados (C&A, Marks & Spencer). Inditex ha sido una de las primeras firmas del sector en incorporarla, aunque la innovadora, en este caso, ha sido Gap. Se han creado ocho marcas de comercialización bien diferenciadas (véase el cuadro V más adelante). *Zara*, la más antigua (de 1975), que conserva en parte ese carácter generalista del que no ha querido aún desprenderse, pretende vestir a la familia joven de clase media. En ella se promueve una mayor rotación del producto, que se ensambla en su mayor parte en las factorías del grupo, y dispone de un número superior de puntos de venta (más del 75%). El segundo sello comercial lo constituye *Massimo Dutti*,[18] destinado a satisfacer los tramos de mayor *standing* de la moda de masas tanto masculinos como femeninos. MD emplea en la fabricación tejidos de mayor calidad que trasmiten una imagen de elegancia clásica que va de lo sofisticado a lo deportivo. Gran parte de sus productos se adquieren a otras empresas, aunque se venden con el sello de la cadena. La tercera marca que distribuye Inditex es *Pull & Bear*, nacida en 1991 para competir con el sello Springfield de Cortefiel en el mercado doméstico y destinada a un público joven de ambos sexos que desea gastar poco e imprimir una gran rotación a su vestuario. Se trata de prendas informales y prácticas, de gama básica, que se compran en gran parte a firmas asiáticas. Marcas comerciales de incorporación más reciente han sido *Berska* (creada en 1998) y *Stradivarius.* En la primera se despachan prendas deportivas para muchachas muy jóvenes. Dispone de tiendas especiales con diseños de vanguardia, lugares informales de encuentro donde las potenciales clientas suelen encontrar su música, arte, vídeos, revistas y *graffitti*. Stradivarius, que fue adquirido en 1999 para potenciar la demanda femenina de gama alta y acabar con un serio competidor de Berska en

[18] La integración de Massimo Dutti se consiguió a partir de la compra al grupo catalán Cofir y se realizó en dos fases. En 1991 se adquirió el 64.7 % de su capital por 2,000 millones de pesetas (unos 12 millones de euros, casi 15.5 millones de dólares) y en 1995 Inditex se hizo con el resto.

el mercado doméstico,[19] va destinado también a un público joven que desean una rápida traducción de las ideas de pasarela en atuendo callejero.[20] Finalmente, en el último quinquenio se desarrollaron las cadenas novísimas. En 2001 se creó Oysho, con sede en Tordera (Barcelona), especializada en la venta de lencería, ropa de deporte y baño, complementos y cosmética con la finalidad de competir en el mercado doméstico con Secret Women, la enseña puntera de la firma española Cortefiel. En 2002 se inauguró la cadena Kiddy's Class, en realidad una segregación de la ropa de niño que antes comercializaba Zara y, en 2003, se difundieron los establecimientos de Zara Home, una cadena de venta de ropa de cama, mesa, baño, menaje y decoración.



Interior de la sede central en Arteixo (Web corporativa)

[19] La integración de la cadena Stradivarius en la red de distribución de Inditex se consiguió tras la compra a su propietario, la sociedad *Pigaro 2100*, y su coste alcanzó la cifra de los 18,000 millones de pesetas (algo más de 108 millones de euros o 139 millones de dólares).

[20] Morgan Stanley Dean Witter (2000), p. 64.

El *ajustado conocimiento de las preferencias de los consumidores* constituye otra de las ventajas competitivas de Inditex, que éste desarrolla desde una triple estrategia. En primer lugar, a partir de la información sobre las últimas direcciones de la moda que proporciona un equipo de diseñadores que viaja continuamente en busca de las pasarelas internacionales, visitando las colecciones de los grandes modistos. Ello les permite conocer hacia donde se sitúan las tendencias con cierta anticipación, lo que trasmiten a sus diseñadores, quienes las simplifican y traducen en términos de moda de masas. Un segundo equipo de informadores recorre los ambientes frecuentados por sus consumidores potenciales —discotecas, pubs, cafeterías, universidades— y obtiene nuevas ideas que complementarán las anteriores. Sin embargo y con ser importante lo expuesto, lo que de verdad proporciona innovación al grupo es la estrategia de los ya mencionados informes de los vendedores en todos los puntos de venta del mundo (en enero de 2006 disponía de 2,692, solo superados por Gap con 3,053). Esto les aporta un conocimiento en tiempo real —a través de la red, es decir, con unos costes muy bajos— sobre artículos, tallas, diseños y colores más solicitados y adaptar el producto a la demanda efectiva.[21] Toda esta información se procesa diariamente y se envía también al departamento de diseño, que dispone así de un tercer elemento de información, y de allí al de patronaje y a las distintas factorías.

Conocidas sus preferencias y satisfechas eficazmente en términos de producto, se trataría en una fase posterior de buscar la *fidelización* de los clientes. Sus competidores lo consiguen a un alto precio a través de la propaganda directa en los *media*. La norteamericana Gap, por ejemplo, gasta anualmente un 5% de sus ingresos en publicidad y Hennes & Mauritz un 4%, mientras que el promedio de las firmas del sector se sitúa en un 3,5. Inditex, solo destina a ello un 0,3 —como veremos, se trata de una externalización sobre sus clientes finales de gran parte de los costes publicitarios— porque considera muy poco eficiente este tipo de mercadotecnia en tanto que el efecto obtenido no compensa la inversión realizada.[22] Por ello, la empresa nunca se anuncia a sí misma, salvo en las dos veces prescriptivas que imponen las rebajas estacionales, y aun entonces lo ejecuta de una manera elemen-

[21] Benetton emplea también esta estrategia a través de sus puntos de venta franquiciados.

[22] La mercadotecnia de Inditex entiende que las razones que justifican la publicidad directa —aumentar el tráfico y el volumen de ventas en las tiendas, incrementar el grado de conocimiento de sus marcas y mejorar su imagen corporativa— son tautológicas o pueden realizarse por procedimientos alternativos, de costes más bajos.

tal y discreta —se sitúa en las antípodas de Benetton y sus campañas de publicidad salvajes de finales de los 90. Utiliza, sin embargo, la Red como elemento publicitario —pero hasta ahora no comercial— con altos niveles de sofisticación y diferenciadamente para cada uno de sus operadores. Pero el hecho de no emplear publicidad directa no implica una renuncia a la promoción de sus marcas a través de procedimientos alternativos, de bajo coste y muy efectivos. En primer lugar, un recurso tan simple como el *boca a oreja,* en base a la difusión de conceptos como «un producto de diseño a precios asequibles» —eslogan escasamente original, utilizado por todos los *killers*—, resulta un elemento muy valioso en el *marketing* del grupo. En segundo lugar, funciona también como poderoso reclamo el diseño exterior de sus puntos de venta, situados todos ellos en áreas muy concurridas y con expositores que difícilmente pasan desapercibidos. A ello une unos interiores muy sofisticados, adaptados al público que los visita, y que son el resultado del trabajo minucioso de un equipo de arquitectos e interioristas que relaciona los metros cuadrados de superficie con la disposición del producto, el volumen de la música ambiental y las luces directas e indirectas. A todo ello se añade la modificación semanal de la oferta, lo que provoca —y esto es lo que se pretende— que los consumidores visiten periódicamente sus establecimientos comerciales.



Tienda de Zara en Beirut (Web corporativa)

A completar esta publicidad tan particular contribuyen también las informaciones de la prensa, tanto la más generalista como particularmente la económica (e incluso la académica: la heterodoxia del grupo ha llamado hace algún tiempo la atención de la Harvard Business School). El que Inditex no se promocione comercialmente por los cauces habituales transmite una sensación de opacidad que provoca en los informadores una sobredosis de interés por sus actividades. Recuérdese al respecto la aparición pública de su mayor accionista, Amancio Ortega, un hombre austero y retraído, que no se dejó robar la primera imagen pública disponible de la mayor fortuna de España, hasta haber transcurrido más de treinta años de la creación de su empresa, obligado por las exigencias de su salida a bolsa. Y esto se traduce en cientos de artículos e informes de prensa que constituyen publicidad gratuita y que a través de la Red llegan a todos los rincones del planeta. En conjunto, el resultado es muy efectivo y, lo que es tanto o más relevante, ha sido conseguido a costes muy bajos.

Cuadro V
La internacionalización de Inditex-Zara
Porcentajes de ventas en el mercado doméstico y exterior en 2005

Cadenas	Mercado interior	Mercado exterior	Ventas totales
Zara	34,2	65,8	67,4
Kiddy's Clas	87,2	12,8	2,1
Pull & Bear	69,8	30,2	6,7
Massimo Dutti	58,1	41,9	8,5
Berska	64,3	35,7	9,1
Stradivarius	84,6	15,4	4,3
Oshyo	68,5	31,5	1,3
Zara Home	87,3	12,7	0,7
Total	-----	-----	100,0

Fuente: Memoria de 2004

Finalmente, por lo que respecta a su expansión en el mercado internacional (cuadro V), su crecimiento tan vertiginoso en los últimos tiempos está impregnado también de esa estrategia flexible de la que hablaba más atrás. Mientras que la mayoría de las firmas del sector se desarrollan de manera selectiva a través de franquicias, *joint ventures* o filiales, inde-

pendientemente de los países a donde acuden, Inditex ha logrado adaptarse a las peculiaridades de cada mercado de destino. De ese modo, en áreas muy competitivas, de bajo riesgo o con grandes posibilidades de ampliación —lo que cubre gran parte de la Europa occidental y toda la América anglosajona y latina— adopta una posición de crecimiento a través de filiales, que es la predominante. En mercados poco conocidos pero muy competitivos, lo hace a través de *joint ventures* que suavizan el efecto aprendizaje —es el caso de Japón. Y en situaciones de alto riesgo y / o ventas bajas, en donde el coste de crear tiendas propias es muy elevado, actúa a través de franquicias (Oriente próximo y países escandinavos). La conclusión es que Inditex puede ofrecer unos precios exteriores un 15% de promedio más bajos que sus rivales directos[23] que le proporcionan una política agresiva, pero flexible y muy segura de expansión.

Innovación tecnológica e internacionalización de Inditex-Zara

Pero este conjunto de ventajas competitivas, en especial en lo que hace referencia a la flexibilidad en todos sus procesos, difícilmente podría practicarse, como en parte hemos visto, de no mediar un desarrollo al que raramente aluden las informaciones de la empresa, el de la innovación tecnológica, una realidad que por otra parte cualquier observador puede percibir en una simple visita a sus instalaciones centrales.

En el informe de gestión del ejercicio de 2003, el peor año de las últimas décadas para el *holding*, se señalaba que la firma

> "no ha realizado ni realiza ni ha encargado a terceros proyectos de investigación y desarrollo […]. Sin embargo, la gestión de la sociedad se ha apoyado desde su creación en la aplicación de la tecnología disponible en todas las áreas de su actividad para mejorar los procesos de fabricación y distribución, así como en el desarrollo, con sus propios medios o con la ayuda de terceros de instrumentos que faciliten la gestión del negocio. Algunos ejemplos de ello son los *terminales de puntos de venta*, los *sistemas de administración y gestión de inventarios*, los *sistemas de reparto en los centros de distribución*, los de *comunicación con las tiendas* o los *sistemas de etiquetado de prendas en tienda*."[24]

La referencia nos da la clave de hacia dónde apuntan las innovaciones tecnológicas, que se pueden integrar en dos grandes grupos conceptuales: el que hace referencia a la transfe-

[23] Morgan Stanley Dean Witter (2000). Estos precios se calculan según el procedimiento *target pricing*, algo relativamente frecuente en el sector de la confección.

[24] *Informe* de 2003, p. 86. El subrayado es mío.

rencia de la información y las comunicaciones (TICs) y, además, las innovaciones en robótica, almacenes, logística y etiquetado.[25] El orden no mantiene referencia cronológica, dado que muchas veces las innovaciones se solapan.

La referencia más antigua a la innovación tecnológica data de los primeros 90 y coincide con un estancamiento de las ventas y los beneficios (véanse los gráficos 1 y 2, especialmente entre 1992 y 1995) en un momento de expansión internacional de la firma. La lectura que podría realizar cualquier observador era que Inditex operaba satisfactoriamente en el mercado doméstico, pero fracasaba en el internacional. La solución a esta aparente contradicción vino de la aplicación intensiva de la filosofía JIT, pero su aplicación práctica guarda una relación directa con la innovación tecnológica.



Tienda de Zara en Casablanca (Web corporativa)

[25] Toda la información que sigue sobre innovación tecnológica es un resumen de varias entrevistas mantenidas con Fernando Aguiar, anterior responsable de este departamento y profesor a su vez en la Facultad de Economía y Administración de Empresa de la Universidad de A Coruña.

En este sentido, una de las experiencias aventajadas fue la de agilizar a comienzos de la década de los 90 la información y las comunicaciones entre los puntos de venta de Zara, la mayor de las cadenas comerciales, y la única sede central de distribución, entonces en Arteixo. Estaba claro que, en condiciones normales, cuanta mayor era la distancia entre los puntos de venta y los almacenes centrales, menores eran las posibilidades de responder flexiblemente. Esto se solucionó inicialmente con un simple *módem*, un dispositivo disponible en el mercado informático y de precio muy accesible. Al final de la jornada laboral, todos y cada uno de los encargados de tienda enviaban la información comercial y financiera a la central española. Ni siquiera necesitaban las tiendas estar permanente conectadas con la central. Sin embargo esto acabó provocando significativos cuellos de botella en momentos puntuales, de ahí que el procedimiento acabase por corregirse rápidamente. A partir de entonces, la caja central de cada tienda permanecería siempre *on line*, de modo que la central conectaba ahora con el resto de tiendas de la firma al cierre de la jornada en España. Mediante una clave de identificación se recogían desde allí los ficheros depositados, previamente encriptados, que proporcionaban en tiempo real una valiosa información sobre ventas, modelos, tallas y colores. De este modo, los agentes comerciales se encontraban cada mañana en la casa central con las cuentas consolidadas (ventas y tesorería).

El procedimiento, ingenioso, evolucionó posteriormente con la irrupción de Internet en el mundo de los negocios en la década de los 90, debido a las numerosas incidencias que se sucedían. Sin embargo, el cambio no fue tan relevante como en muchos casos se ha referido: existen numerosas leyendas urbanas al respecto. De esa manera, se pasó de la comunicación por *módem* a la de la Red, de modo que el encargado de la caja central de cada tienda podía acceder a una dirección de Internet y depositar en ella la información sobre las ventas, lo que permitía su captura por la central española. Con todo, la flexibilidad aún no era significativa, ya que el encargado de la tienda no cerraba el establecimiento hasta no finalizar el proceso de transmisión de datos. Sin embargo, el procedimiento resultaba fundamental para abastecer eficientemente el mercado internacional, al producirse una respuesta inmediata por parte de la central española, en una doble dirección: por un lado, en la

contabilización de las ventas y, por otro, en el proceso de pedidos de las tiendas al almacén central, algo de lo que no disponían aún sus competidores.



Tienda de Zara en París (Web corporativa)

En el caso del registro contable de la facturación, permitía conocer en tiempo real las ventas y la tesorería de cada tienda y, por acumulación, las del conjunto. El primer paso se producía cuando el encargado de la tienda enviaba el fichero de las ventas a la dirección de la Red y, al tiempo, ingresaba la facturación en un banco local. El banco enviaba a la sede central un extracto de la cuenta, de modo que en España se recibían casi al tiempo la información de la tienda y la bancaria, que debían coincidir, algo que se realizaba tras un control de tesorería. El resultado se manifestaba significativo porque implicaba una precontabilización automática, lo que proporcionaba a Inditex una clara ventaja sobre sus competidores. El último paso estaría en la recepción física de los documentos.

En el caso del proceso de pedidos de las tiendas al almacén central, el responsable de cada tienda se podía encontrar con una triple casuística. En las reposiciones, cada responsa-

ble las solicitaba a la central en función de las necesidades no satisfechas de los clientes. Cuando se trataba de artículos nuevos, no experimentados, el agente comercial en España era quien decidía —bajo su propio riesgo—, apoyado en determinados coeficientes de aprovisionamiento iniciales, que se corregían automáticamente en función de las ventas históricas de cada tienda. Sin embargo, lo singular e innovador sucedía en la inmensa mayoría de los casos, cuando se había de ejecutar un aprovisionamiento a mitad de campaña. En esta situación, la central española ofrecía a todas sus tiendas en el mundo una relación de artículos existentes en almacén. Y en esto, lo significativo resultó la tecnología empleada en su momento, disponible también en el mercado y a precios asequibles, sin necesidad de contar con costosos departamentos de I+D, ni de contratos con equipos universitarios de excelencia investigadora. Se trataba simplemente de uno de los primeros PDAs que aparecieron a la venta, el *Newton* de la empresa informática Apple. El agente comercial emitía desde España una oferta vía Internet a un PDA nodriza. El responsable del PDA nodriza enviaba la oferta al resto de PDAs de los vendedores de su tienda, que conocían así el *stock* general, las últimas ventas y otras informaciones comerciales. De este modo, y de una manera descentralizada, el PDA nodriza recibía las demandas de los vendedores, cuyo responsable afinaba únicamente el pedido y depositaba en el servidor de Inditex la información, que pasaba de inmediato al almacén central en España. En muy poco tiempo podía disponerse del pedido en la tienda. Y lo que es tanto o más significativo: esta operación se realiza ahora todos los días y en todas las 2.692 tiendas que Inditex gestiona en el mercado globalizado. Esto permite también experimentar con mayor frecuencia en nuevos diseños, colores y precios en algunas tiendas seleccionadas para, finalmente y si la experiencia resulta positiva, extenderla al conjunto. La sofisticación del procedimiento acaba por prescindir del propio mercado, que ha sido substituido por el encargado de tienda en cualquier lugar del mundo y el agente comercial en España.

Por su parte, para la transmisión de la información contable y financiera se creó una especie de hoja de cálculo informática, de altas prestaciones, muy sencilla en su uso y adaptada a todos los sistemas contables, a la que se le dio el nombre de *Fisterra* —el viejo Finisterre galaico, en lenguaje vernáculo—, un guiño cómplice al lugar donde se asienta la sede central de la firma en España. Fisterra resulta hoy una poderosa herramienta informá-

tica, compatible con la diversidad de sistemas fiscales, salvo en Japón —donde se está experimentando su introducción—, y es percibido como propio por usuarios de diferentes países y culturas. Su gran prueba del fuego estuvo en la introducción de la nueva moneda europea y su realineamiento con las divisas de aquellos países donde Inditex disponía de puntos de venta. Para sorpresa de sus ejecutivos alemanes, escépticos a la creatividad latina, el *holding* rebasó el reto con ventaja, tras experimentarse con éxito en Portugal y, seguidamente, en el resto de países y, lo que es aún tanto o más significativo, tras realizarse en solo un mes de diseño y dos de desarrollo, incluido el tiempo de formación de usuarios.



La logística, un factor fundamental en la flexibilidad de la empresa (Web corporativa)

El segundo grupo de innovaciones, junto a las que hacen referencia a las tecnologías de transferencia de la información y las comunicaciones, lo constituyen las innovaciones en robótica, almacenes y logística y etiquetado del producto final. La introducción de la robótica en la confección textil había surgido históricamente en la empresa, como vimos, en los primeros 90 para mejorar la flexibilidad en las fases de diseño y corte, y muy vinculada a la informática, para lo que se adquirieron programas estándar ya existentes en el mercado. La optimización de los patrones para impedir el coste de los retales excesivos resulta relativamente sencilla en telas monocolores, pero considerablemente complicada en las listadas, a cuadros y combinadas, que demandan un profesional experimentado. Por su parte, las medidas de los patrones se realizan sobre una talla estándar que luego se escalaba. Se trata del

secreto mejor guardado de todo patronista. Una vez definidas las tallas, pasan a la mesa-robot, donde un especialista las alinea. Las mesas están provistas de unos succionadores que sujetan el bloque de telas a la superficie para facilitar las operaciones de la sierra. Estos robots, diseñados por sus fabricantes para otros usos iniciales, se adquieren en la actualidad a empresas italianas, japonesas, suecas y noruegas que fueron adaptándolos al textil en función de las indicaciones de Inditex.[26] Y fue precisamente la robotización de las fases de diseño y de corte lo que permitió la mejora de la calidad de las prendas de Zara —se acabaría para siempre con las medidas inexactas en las tallas—, que había sacrificado la calidad de las prendas para mantener precios razonables. "El botón se asegura en casa", se decía. Sin embargo, la llegada de la tecnología robótica permitió una sensible mejora de la calidad del producto final, cambiando el concepto de calidad, que aparece ahora asociado a la tecnología.



Carrusel que arrastra los *packs* con los pedidos (Web corporativa)

La fase del proceso apoyado en la robótica de funcionamiento más reciente es el del almacenaje de prendas y resulta, además, el de mayor espectacularidad. Existen en la actua-

[26] La empresa, a través de diversos canales, estimula y promociona la innovación que, en muchos casos, procede de los propios trabajadores

lidad seis grandes almacenes de la empresa situados en Arteixo y Narón, Tordera (Barcelona), Zaragoza, Buenos Aires y México. En los primeros momentos, la introducción de procesos hiperautomatizados en los almacenes provocó disfunciones que se compensaron combinando el trabajo manual y el mecánico en los *carruseles* que arrastran los *packs* con los pedidos.



Diseños de Zara Home (Web corporativa)

El etiquetado del producto final es otra de las innovaciones tecnológicas de factura propia y que supuso una mejora fundamental en términos de flexibilidad. En la confección textil existen dos tipos de etiquetas: las que informan sobre la composición de cada una de las piezas ensambladas que conforman el producto final (forros, tejidos exteriores, advertencias, etc.) y las que hacen referencia a los precios. Es sobre estas últimas en donde va a incidir la mejora tecnológica. Inicialmente, la empresa había seleccionado determinadas etiquetadoras estadarizadas entre los modelos existentes en el mercado, pero provocaban serios problemas en la secuencia JIT y, sobre todo, efectos indeseados. Eran demasiados los países en los que la prenda se vendía para colocar la impresión en una sola etiqueta, lo que la convertía en un objeto grande y por lo tanto embrollado y caro. Se producían, además, susceptibilidades en la simbología heráldica entre culturas diferentes —logos occidentales irritaban en países de tradición islámica— y, sobre todo, evidencias en las diferencias de precios entre distintos mercados, toda vez que el precio final del producto se establecía mediante el procedimiento del *target pricing*. Las fluctuaciones del euro y algunas otras cues-

tiones impedían el uso, por lo tanto, de las etiquetadoras estándar disponibles en el mercado. La solución derivó de la creación de una etiquetadora propia —diseñada por un anónimo ingeniero autóctono— que se compone de un *guante lector* de códigos de barras, una *minimpresora* y una pequeña *CPU*, dotados de simples baterías estándar, que el operador coloca en su cintura. De esa forma, el código de barras se transforma en la base de la información para los pedidos de tienda a almacén, con un ahorro considerable de tiempos, base sobre la que descansa el proceso JIT.

El resultado de la innovación multiplica, en suma, los efectos de la ventaja competitiva. Sin embargo, resulta interesante constatar cómo la firma apenas ha realizado grandes inversiones para ello —salvo en el equipamiento de almacenes— y no existe una gran sofisticación tecnológica: el uso del módem, los desarrollos de Internet, los recursos existentes en el mercado adaptados a otras aplicaciones permiten a la empresa disponer de tecnologías adecuadas sin ejecutar grandes inversiones. Todo ello modifica en gran medida el concepto convencional de tecnología aplicado a la industria de la confección y, sobre todo, a la comercialización del textil. El éxito de Inditex-Zara es una evidencia que puede acreditarse, de nuevo, con las cifras de facturación y beneficios, en alza desde la segunda mitad de la década de los 90 (gráficos 1 y 2).

Elaborados Metálicos SA, EMESA, 1958-2006•

La constitución de la empresa, una leyenda urbana

Si existe alguna firma emblemática en la capital coruñesa, ésa es sin duda EMESA. Ni FENOSA, ni el Pastor, ni siquiera Zara han sido tan representativas de la ciudad herculina como EMESA en cuanto a la creación de *know-how* —los conocimientos tecnológicos y organizativos imprescindibles para el desarrollo de una actividad empresarial—, de formación de ejecutivos y trabajadores altamente cualificados y, también, de líderes y cuadros obreros durante el último franquismo y la llegada de la democracia. EMESA es al tiempo la heredera de una tradición empresarial y de competencia profesional existente en la provincia que tuvo sus antecedentes en sociedades que hundían sus raíces en el pasado siglo XIX y cuyos exponentes más significativos fueron Solórzano, Miguel Ortiz, Chas y Cia, Labra y Cuevas, Wonenburger, Fundiciones del Eume y Franco (Santiago), la mayor de todas ellas, algo tan cierto como desconocido para la mayoría de gallegos.[1]

• Queremos agradecer la ayuda inestimable de las siguientes personas, sin el testimonio de las cuales habría resultado casi imposible redactar estas líneas: Peregrín Estellés Planells, Juan R. Baltar Tojo, José Ramón Álvarez Arnau, Carlos Clerins y José Luis Paz Fernández. En todo caso, la responsabilidad del trabajo es solo nuestra. Nuestro agradecimiento también a Javier Wirtz Molezún por facilitarnos las *Memorias* de la sociedad.

[1] Según Enrique de Vedía (1845), la que debió ser la primera empresa de fundición de hierro se creó en la ciudad hacia 1844 o 1845. Su propietario, Joaquín Galiacho, disponía de un establecimiento en Monelos que disponía de energía de vapor de 14 caballos para mover sus máquinas. Fabricaba sobre todo balcones y cocinas económicas de hierro y disponía también de una sección de loza. Francisco Tettamancy (1900), págs. 441-442, señala que «inmediata a ésta» estaría la de Joaquín Solórzano, que creó su empresa hacia 1870. En 1989 era regentada por su hijo Fernando. Tettamancy cita también la fábrica de Ortiz, un fundidor de origen francés, situada en el Camino Nuevo (Juan Flórez), que estaría ya en activo hacia 1989. Carmona y Nadal (2005), págs. 164-166, sitúan una segunda generación de fundidores hacia finales del siglo XIX, impulsada por el despegue de la primera flota de altura que se creó en la ciudad a raíz de la sustitución de la vela por el vapor en los buques de pesca (parejas y bous), entre los que citan a Miguel M. Ortiz y su fábrica "Las Maravillas" y a Wonenburger, Chas y Cía. Véase al respecto el estudio específico, en esta parte del libro, «Los empresarios del hierro», que profundiza en el tema.

Cuenta la leyenda que en 1956 se reunieron en el café Mezquita de A Coruña un grupo de personalidades del mundo de la empresa y los negocios, entre los que se encontraban Luciano (*Chano*) Yordi de Carricarte[2] y un grupo de amigos, entre ellos el abogado Vicente Otero Valcarcel, Jacinto (*Chinto*) Amigo, emprendedor de la localidad de Carballo que había hecho fortuna con la venta del wolframio durante la guerra de Corea, el industrial ourensano Rogelio Fernández y algún otro, para discutir sobre algo tan insólito como la fabricación de puntas de encofrar.



Antigua imagen del Café Mezquita, en la publicidad de una revista de los años 30

Superada ya la etapa más autárquica del régimen franquista, en los años 50 se construían los saltos de agua para la obtención de energía eléctrica en los ríos Sil y Miño, estos últimos impulsados por FENOSA. Pero se presentó un problema que a primera vista parece una minucia y que sin embargo resultó considerable. Las puntas para fijar los encofrados de madera para el hormigonado de los saltos resultaban escasas para la en-

[2] *Chano* Yordi de Carricarte había iniciado su carrera profesional como ingeniero director del salto del Tambre en 1950 para la Sociedad General Gallega de Electricidad. Tras su absorción por Fenosa en 1955, entró en la eléctrica como subdirector y hombre de confianza de Pedro Barrié. Desde allí, dirigió numerosos proyectos de centrales hidráulicas, como las del Eume (1959), Belesar (1963), Castrelo (1968) y Alvarellos (1972), en donde destacó por introducir innovaciones tecnológicas en la construcción de los saltos, entre ellas el llamado sistema de cúpula o de *cáscara de huevo*. Compaginó su actividad en la empresa privada con cargos técnicos en la Diputación provincial. Véase González Catoyra (1990), pp. 715-717. Con todo, su intervención como creador y luego presidente de EMESA es uno de los aspectos menos conocidos de su biografía.

vergadura de las obras. Los aprendices se pasaban el día enderezando y reciclando las ya usadas para volver a utilizar. Aunque en España existían algunos centros de producción, generalmente habían de importarse y resultaba complicado porque estaban sometidas a un régimen de contingentaciones que dependían del Ministerio de Comercio —las licencias de importación— y del Instituto Español de Moneda Extranjera —la disponibilidad de divisas. De ahí que la solución todavía autárquica que se impuso fue la creación de una empresa productora de puntas de construcción en substitución de importaciones, siendo los tertulianos del café Mezquita sus accionistas mayoritarios. Cuentan que así nació la primera EMESA. La anécdota —*si non é vera e bene trobata*— circulaba ampliamente como una leyenda en los años de vacas gordas de EMESA. Lo real es que la empresa se registró oficialmente en 1958, instalándose en la capital herculina, en la prolongación de la avenida de Fisterra —en el entonces lugar de Agrela, que todavía no era un polígono industrial—, por disponer Galicia de energía abundante y por su cercanía al puerto, algo imprescindible para importar la chatarra, la materia prima oficial —la extraoficial, según las malas lenguas, se obtenía en Portugal a través de mecanismos informales.[3]



Terrenos de Agrela, antes de ser ocupados por Emesa y Petroliber

[3] Entrevista con Juan R. Baltar Tojo, noviembre de 2006.

La segunda mitad de los cincuenta fueron años de una intensa actividad constructora en FENOSA, liberados muchos de los mecanismos autárquicos que atenazaban la economía de mercado, lo que había provocado una gran demanda de energía eléctrica en todo el país. Había absorbido la mayor empresa eléctrica que existía en Galicia —la Sociedad General Gallega de Electricidad, fundada a comienzos del siglo XX—, con todos sus activos, había construido ya el salto de As Conchas e inaugurado el de Os Peares —un acontecimiento social al que asistió el propio Franco— y había presentado un proyecto para el de Belesar. La necesidad de construir nuevos saltos hidroeléctricos y sobre todo de mayor escala, al ritmo que la economía ahora demandaba, exigía una mayor disponibilidad de acero corrugado para el hormigonado de las presas. Pero el acero era un bien que en la España de la segunda mitad de los 50 aún escaseaba, y en gran parte había de adquirirse en el exterior. Para ello, era preciso disponer de derechos de importación que solo proporcionaba a cuentagotas el Ministerio de Comercio por la dificultad de obtener divisas para ello. Era frecuente, por eso, que las empresas se pasasen años esperando la llegada del metal. Los competidores de FENOSA en Galicia, Saltos del Sil, una sociedad de capital vasco, no compartían ese problema al obtener el acero a través de empresas como Orbegozo o Altos Hornos de Vizcaya. Los estrategas de FENOSA pensaron así en establecer una pequeña fundición para sus necesidades, pero la iniciativa requería también de un permiso especial, denominado de *gran consumidor energético* —un horno de fundición de acero consumía cantidades importantes de energía eléctrica—, un privilegio que muy pocas sociedades alcanzaban de las autoridades económicas.

El empresario ourensano Rogelio Martínez, uno de los primitivos accionistas de EMESA, que disponía de buenas relaciones personales con Franco, había conseguido un permiso de gran consumidor energético —que le fue concedido en un Consejo de Ministros celebrado en Meirás— para fundir acero en la ciudad de las Burgas, donde colaboraba con el entonces desconocido Eduardo Barreiros en la conversión de motores de gasolina en gasoil, un combustible más barato.[4] La chatarra, que procedía de los deshechos mecánicos de la II Guerra mundial —los camiones Krupp, Hércules o 3HC—, en cierto modo había unido sus destinos: Rogelio precisaba de ella para alimentar su pequeña fundición y Eduardo, para reciclar esos inmensos motores alemanes, soviéticos

[4] El litro de gasolina se pagaba en 1950 a 6,25 pesetas en el mercado oficial y a 12 en el mercado negro, mientras que el gasóleo apenas alcanzaba 1,50. Véase José Luis García Ruiz y Manuel Santos Redondo (2001), págs. 69-71.

y yanquis que arroparon sus primeras experiencias con el nuevo combustible. Rogelio, por otro lado, fundía en su horno la chatarra de acero para hacer lingote o *palanquilla*, y con ella obtener posteriormente piezas a medida para completar el reciclado de los motores del futuro empresario de la automoción. Pues bien, el horno de Rogelio Martínez y especialmente su permiso de gran consumidor energético estuvieron en la base de Elaborados Metálicos SA, en la medida en que Pedro Barrié de la Maza, presidente de Fenosa, aportó sus buenos oficios ante Franco y consiguió que el horno se instalara en A Coruña —y con él la preciada licencia de gran consumidor— en la prolongación de la avenida de Fisterra, en el lugar de Agrela del que hablamos. Era una historia fascinante la de ese acuerdo diseñado a tres bandas —Martínez, Barrié y Franco—, que únicamente el tradicional *savoir faire* de la diplomacia galaica lo había hecho culminar con éxito y, lo que resultó aún más difícil, presentarlo a la opinión pública como un episodio casual. En todo caso, en el acta fundacional de EMESA se señalaba que Rogelio Fernández

> "aporta con carácter gratuito a la Sociedad la concesión por el Ministerio de Industria otorgada a su nombre personal consistente en la *autorización* para instalar un tren de laminado y un horno eléctrico en su taller de la ciudad de Orense, concesiones que fueron convalidadas para realizar estas instalaciones en la zona de La Grela [sic]. Esta aportación queda condicionada a la autorización que en su día otorgue el Ministerio de Industria".[5]



Vista aérea del polígono de Agrela a fines de los 60. En primer plano, Emesa

Era un horno muy sólido, de 8 mil kilogramos, que fundía 2,5 toneladas de acero en cada colada y que funcionó en buenas condiciones hasta el año 2005, ya en otra empresa

[5] RMC, tomo 90, libro 2, sección 3ª, hoja 25, inscripción 1ª, Fol. 219-226v. El subrayado es nuestro.

que lo había adquirido de EMESA. Fue también esta oportunidad la que hizo que el empresario ourensano Rogelio Martínez ingresara como accionista en la nueva sociedad —y con él un equipo de ingenieros y técnicos que conformaron el primer *staff* de Emesa—, pero sobre todo fue la oportunidad que esperaba FENOSA para acelerar su estrategia de construcción de centrales hidroeléctricas sin subordinarse a los vascos de Saltos del Sil. Pero si bien el abastecimiento de FENOSA constituyó la demanda prioritaria de la empresa naciente, muy pronto la construcción residencial, y sobre todo la pública, se iba a convertir también en un excelente cliente, impulsada por la política desarrollista que se introdujo en la economía española a partir de los primeros 60. La demanda de acero liso y corrugado era de tal magnitud que resultaba necesario disponer de recomendación entre los directivos de la empresa para poder adquirirlo en esos años.[6]

Cuadro I
Accionistas fundadores de EMESA y su participación en el proyecto

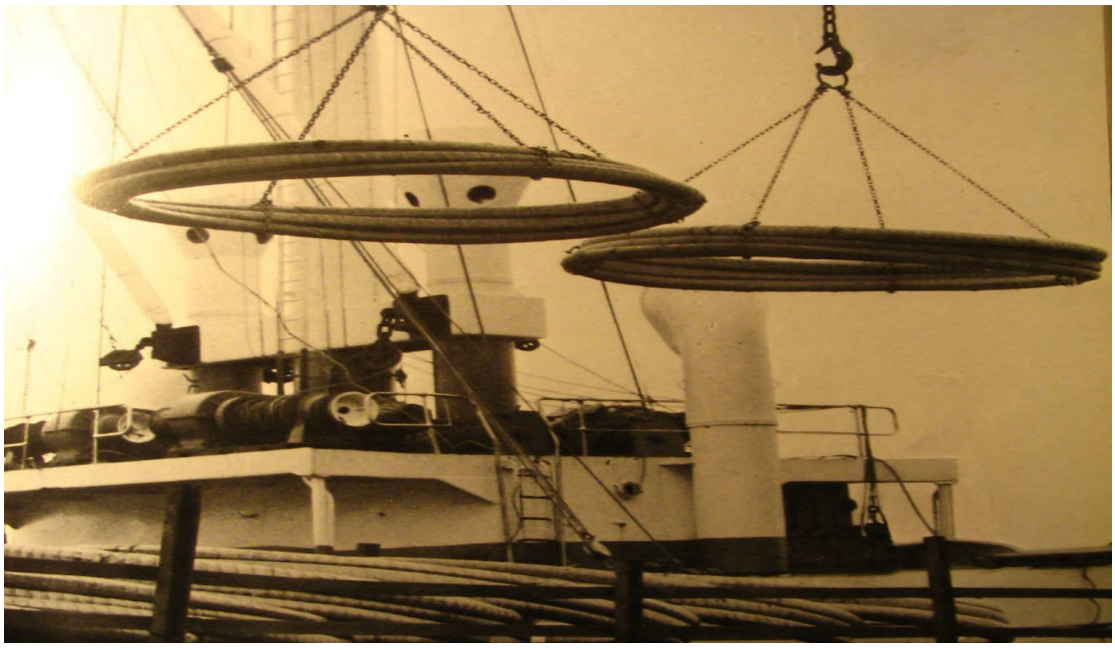
Accionistas	*Profesión*	*Acciones suscritas*
Luciano Yordi de Carricarte	Ingeniero de caminos	600
Javier Moreno Lacasa	Ingeniero de caminos	600
Demetrio Salorio Suárez	Ingeniero de caminos	600
Jacinto Amigo Lesa	Industrial de Carballo	600
Rogelio Fernández González	Industrial de Ourense	900
Antonio Yordi de Carricarte	Abogado en Ferrol	600
Juan Amado Tenreiro	Ayudante Obras Públicas	250
Marío Coll Alas	Ingeniero caminos Ourense	350
Carmen Fernández Quintás	Vecina de Ourense	400
Gonzalo Arnáiz Echevarría	Ingeniero ICAI (Ourense)	300
Santiago Piñeyro Caramés	Comandante de artillería	250
Rafael Puga Ramón	Médico	300
Vicente Otero Valcarcel	Abogado	300
Luis Fernando Quiroga Piñeyro	Ingeniero	200
Carlos Calderón Miguel	Médico	150
Antonio Carricarte Morodo	Empleado	50
Alfredo Peña Rodríguez	Ingeniero del ICAI	200
Manuel Longueira Verruga	Contratista de obras	300
Julio Wais Tenreiro	Inspector del timbre, Madrid	350
Braulio Amigo Lesa	Industrial de Carballo	200
Total acciones		7.500

RMC, tomo 90, libro 2, sección 3ª, hoja 25, inscripción 1ª, Fol. 219-226v

[6] Entrevista con Juan R. Baltar Tojo, noviembre de 2006.

El crecimiento en los años sesenta

EMESA se inscribió en el Registro mercantil de A Coruña en 1958 con el objeto social de obtener acero en horno eléctrico para laminado, calderería, forja, trefilado y estampado de metales y aleaciones. Su domicilio social quedó fijado en el número 4 de la calle Rubine —aunque la factoría se ubicaba en la carretera de Fisterra, como vimos, constituyendo el primer gran polo industrial de la ciudad y que atrajo poco después la refinería de Petrolíber y, finalmente, el polígono industrial de Agrela-Bens—[7] y su capital social inicial alcanzó los 7,5 millones de pesetas distribuidas en 7.500 acciones nominales, que fueron desembolsadas en un 50% (cuadro I). No se trataba propiamente de una inversión directa de FENOSA, pese a que muchos de sus accionistas estaban vinculados directa o indirectamente con el grupo Pastor, sino que inicialmente había sido un riesgo personal de todos ellos. Su primer consejo estuvo presidido por Luciano Yordi de Carricarte y en el figuraban como vocales Demetrio Salorio Suárez (consejero-delegado), Rogelio Fernández González (vicepresidente), Jacinto Amigo Lera (también vicepresidente), Antonio Yordi de Carricarte y Javier Moreno Lacasa (que actuaba como secretario). En el cuadro I figuran todos ellos como los mayores accionistas.[8]



Exportaciones de ferralla de EMESA en el puerto de A Coruña

[7] Fernando García Pereira (1989).
[8] RMC, tomo 90, libro 2, sección 3ª, hoja 25, inscripción 1ª, fols 219-226v e inscripción 2ª, fols 226v-227.

Para dar continuidad a su ocupación, EMESA obtuvo un crédito de 2,5 millones de pesetas, para lo que tuvo que hipotecar su maquinaria, valorada entonces en casi 3 millones y medio. El crédito fue librado en 1959, nueve meses después de la creación de la empresa, a un interés del 7% y a liquidar en 5 años, por la entonces Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña y Lugo, futura Caixa Galicia.[9] La expansión y el negocio en los sesenta, que procedían tanto de los suministros a FENOSA (construcciones metálicas, tuberías forzadas, puntas, alambres y cables) como, en general, de la construcción residencial y obras públicas, exigían continuas ampliaciones de capital y, en su caso, el acceso a líneas de crédito por parte de las instituciones financieras. En agosto de 1959 —tras el desembolso del resto del capital social inicial—, se realizó una primera ampliación de casi 4 millones de pesetas (serie B), alcanzando el total algo más de los 12 millones, que fue totalmente cubierta por sus accionistas. Los mayores seguían siendo Rogelio Fernández, Jacinto Amigo, Luciano Yordi de Carricarte y su hermano Antonio y Javier Moreno.[10] A finales de año se realizó una tercera suscripción que elevó el capital social a 15 millones de pesetas. De este modo, se ofertaron 3.750 acciones de la serie C de 1000 pts nominales cada una, pero algunos socios presentaron dificultades para adquirirlas y el Consejo acordó adjudicarlas a inversores de fuera de la sociedad.[11]

A comienzos de 1960, una nueva ampliación (serie D) elevó el capital social a 16,5 millones, reservándose también algunos socios la renuncia a la adquisición, ocasión que aprovecharon algunos de los mayores accionistas para incrementar su presencia, entre ellos *Chinto* Amigo y Rogelio Fernández.[12] En verano de ese mismo año se realizó una nueva ampliación (serie E) que elevó el capital a 20 millones. Se presentaron también las mismas resistencias que utilizó *Chinto* Amigo, para convertirse en accionista mayoritario —2.175 valores de todas las series, desplazando a un segundo lugar a Rogelio Fernández— pero que también permitió la entrada, por primera vez de inversores ajenos a la empresa, entre ellos el gaditano Pedro Menéndez Álvarez —que compró 1.150 valores, cuando el mayor accionista únicamente había adquirido un paquete de 342—, Francisco Dotras Lamberti (500) y Joaquín Menéndez Ponte (500).[13] Se trataba de un

[9] RMC, tomo 90, libro 2, sección 3ª, hoja 25, inscripción 3, fols 227-228 e inscripción 4, fols 228-228v.
[10] RMC, tomo 90, libro 2, sección 3ª, hoja 25, inscripción 5, fols 228v-232v.
[11] RMC, tomo 90, libro 2, sección 3ª, hoja 25, inscripción 6, fols 232v y libro 5 inscripción 7, fols 202-203v.
[12] RMC, libro 5, inscripción 6, fols 232v y libro 5 inscripción 8, fols 204-207v.
[13] RMC, libro 5, inscripción 9, fols 207v-210v.

primer intento de entrada en la propiedad de la empresa practicado por intereses exteriores —en este caso, desde una naviera—, pero que resultó un fracaso.

En el verano de 1962 se canceló el crédito hipotecario de la Caja de Ahorros, pero inmediatamente se solicitó y obtuvo uno nuevo del Banco de Crédito Industrial de Madrid. Se presentaba como garantía la totalidad de la finca de Agrela, la maquinaria de trefilería, fabricación de puntas, horno eléctrico y laminación. EMESA obtuvo un total de 3,7 millones al 5,75% de interés.[14]

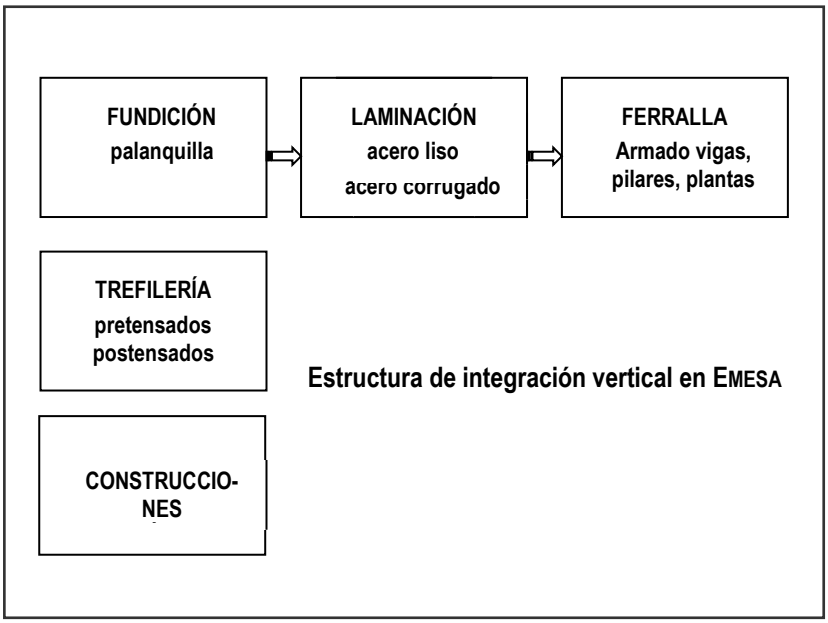


Acciones de EMESA de la serie J, rembolsadas en 1972

A fines de 1964 se suscribió una nueva emisión (serie F) que elevó el capital a 24 millones. En estos momentos, EMESA había emitido un total de 24.000 acciones, de las que *Chinto* Amigo poseía un 15,5%, Luciano Yordi de Carricarte un 10,9, Elías Tovar Martín, en principio un accionista minoritario, un 10,3, Demetrio Salorio un 9,8, Luis Fernando Quiroga Piñeyro un 9,3, Antonio Yordi de Carricarte un 8,9 y Javier Moreno Lacasa un 8,5. Ellos formaron el nuevo consejo de administración y su participación equivalía a un 73,6% del capital desembolsado. El ourensano Rogelio Fernández González, uno de los padres de la empresa, había abandonado en 1963.[15] En verano de 1965, la Junta de accionistas autorizó una sexta ampliación (serie G), que elevó el capital a 30 millones. En ella se permitió, además, dar entrada a un número significativo de pequeños accionistas,[16] algunos técnicos de la firma, que hizo descender la participación de los componentes del consejo al 49,1%, aunque la aumentó en términos absolutos.[17] Fi-

[14] RMC, libro 5, inscripción 11, fol 210v y libro 5 inscripción 12, fols 210v-212v.
[15] RMC, tomo 103, libro 10 de Sociedades, inscripción 18, fols 163-165v.
[16] Entre los accionistas minoritarios se incluía un elevado número de directivos y empleados que, por un lado invirtieron parte de sus ahorros en la empresa y, por otro, cobraron en acciones sus pagas extraordinarias y de beneficios. Al final, acabarían perdiéndolo prácticamente todo.
[17] RMC, tomo 103, libro 10 de Sociedades, inscripción 20, fols 167-170v.

nalmente, en enero de 1966, la Junta de la sociedad autorizó una séptima ampliación (serie H) de 10 millones, alcanzando el capital desembolsado la cifra de 40. El grupo dirigente mejoró en términos absolutos y relativos su participación, que alcanzó el 67,7%.[18]



Estas continuas adquisiciones de capital, generalmente por la vía de la ampliación, pero también por el endeudamiento financiero, derivaban como se ha dicho del volumen de negocio que había adquirido la firma. En los 60, así, se estableció definitivamente lo que iba a ser durante varias décadas la estructura productiva de EMESA. Por un lado tenemos la *línea de aceros*, la acería, que constaba de dos procesos, la fundición en horno a partir de chatarra, cuyo producto era la *palanquilla* mencionada, y la laminación, cuyo *output* era el *redondo corrugado* (a finales de los 60, los *ACAR*, aceros especiales de alto rendimiento).[19] También a fines de los 60 y comienzos de los 70 se añadió un tercer producto derivado de la laminación, la *ferralla*, obtenida a partir del acero laminado y empleada en la construcción de pilares, vigas y plantas de hormigón. En la Galicia de los 60 no existían aún empresas especializadas en su *armado* o *atado*, pese a que concurría una gran demanda al mercado de la construcción, y habían de acudir a procedimientos artesanales para poder confeccionarlo. EMESA fue la primera firma que

[18] RMC, tomo 103, libro 10 de Sociedades, inscripción 23, fols 167-170v.
[19] Fueron desarrollados en EMESA por el químico Peregrín Estellés —hijo del arquitecto de igual nombre que construyó el Banco Pastor en sociedad con Antonio Tenreiro—, quien disponía de varias patentes mundiales sobre ellos. Véase Oficina Española de Patentes y Marcas, Archivo histórico, patente 298.268, concedida en 3 de abril de 1964.

adqquirió maquinaria para doblar el acero de la ferralla —para lo que desarrolló una patente mundial—,[20] y por primera vez empezaban a interpretarse los planos de los ingenieros con especificaciones para construir vigas, pilares y plantas. Esto convirtió a esta sección de la factoría de Agrela en una de las más intensivas en empleo.

La segunda línea que derivaba de la fundición estaba constituida por la *trefilería*, es decir, la producción de cable (pre y postensado) y alambre para ingeniería y construcción, reduciendo el diámetro del acero laminado por medios mecánicos hasta conseguir aumentar su resistencia y elasticidad. Y finalmente, la tercera línea, la de *construcciones metálicas* y *alta calderería*. Tenemos, pues, integrada verticalmente en una sola empresa varias actividades que guardan relación con el mundo de la construcción (véase el gráfico anterior)

A finales de los sesenta y comienzos de los setenta EMESA era ya una empresa consolidada y acreditada, con clientes en Galicia y, en general, en España y el exterior. De esta época permanecen las construcciones para los saltos hidroeléctricos de Fenosa (estructuras, aceros, tuberías forzadas), las estructuras metálicas para la refinería coruñesa, decenas de obras públicas y, sobre todo, de naves industriales y grandes cubiertas de firmas conocidas, sin contar el abastecimiento a las empresas de la construcción residencial.

Cuadro II. La decisiva emisión de la serie I, 1966

Compradores	Acciones
Fenosa	5.000
Cepicsa	4.800
Industrias Gallegas	1.650
Claudio Ferro Tombes	8.136
Accionistas minoritarios	1.800
Sin subscribir	7.568
Total emisión serie I	30.000

Fuente: RM de A Coruña, tomo 116, libro 18 de sociedades, inscripción 24, fols 153v-156v

Pero quizás lo relevante del periodo afecte, más que a cuestiones relativas a la producción y a la facturación, a la composición del capital social con el desembarco formal del grupo Pastor en el accionariado de EMESA, cuando ésta estaba ya consolidada en el mercado. La ocasión se presentó en marzo de 1966, cuando la Junta de accionistas

[20] Véase Oficina Española de Patentes y Marcas, Archivo Histórico, patente nú. 295.388 sobre «máquina para empalmar alambres de acero», concedida en 28 de enero de 1964

reunida el 15 de marzo de 1966 —una fecha que marcaría el rumbo de la sociedad— decidió aumentar el capital social en 30 millones, lo que conformaba un total de 70. Era considerable el esfuerzo financiero que se solicitaba de los accionistas y, por ello, la emisión de la serie I no cumplió las expectativas. De las 30.000 acciones puestas a disposición de los accionistas, tan solo se suscribieron 1.046, por lo que el Consejo les encontró colocación entre otros inversores. El cuadro II nos indica que, aunque el mayor subscriptor individual fue Claudio Ferro, el Pastor resultó el mayor comprador institucional al adquirir a través de FENOSA y de sus sociedades de cartera, CEPICSA e Industrias Gallegas, un total de 11.450 valores, lo que la convertía en la mayor accionista y le proporcionaba una cómoda mayoría en la toma de decisiones.[21]

Una de las primeras medidas que adoptó el nuevo Consejo, presidido por el hombre del Pastor, Andrés Pardo Hidalgo, fue la de redactar unos nuevos estatutos. En 1969 Pardo Hidalgo hubo de abandonar la presidencia del Consejo, afectado por la nueva Ley de incompatibilidades, siendo substituido nuevamente por Luciano Yordi de Carricarte.[22] A partir de este momento se van a producir con periodicidad anual las ampliaciones de capital. En la de 1969 (serie J) se sitúa éste en los 83,5 millones, con un reparto que dará una mayoría más cómoda al grupo Pastor (cuadro III).

Cuadro III. Estructura de la propiedad de EMESA en 1969

	%
Grupo Pastor (FENOSA, CEPICSA e Industrias Gallegas)	19,0
Claudio Ferro Toubes	13,4
Jacinto Amigo Lasa	8,8
Luciano Yordi de Carricarte	7,0
Elías Tovar Martín	6,5
Antonio Yordi de Carricarte	5,6
Lus Fernando Quiroga Piñeyro	5,2
Demetrio Salorio Suárez (familia)	5,2
Accionistas minoritarios	29,3
Total	100,0

Fuente: RM de A Coruña, tomo 116, libro 18 de Sociedades, inscripción 34, fols 175-179v.

Las crisis de los setenta y el cenit de EMESA

A comienzos de los setenta, la posición de EMESA en el mercado era envidiable. Su marca adquiría gran resonancia en el mercado español —había obtenido el certificado de homologación del Instituto Eduardo Torroja, imprescindible para competir en con-

[21] RMC, tomo 116, libro 18 de Sociedades, inscripción 24, fols 153v-156v.
[22] RMC, tomo 116, libro 18 de Sociedades, inscripción 25, fols 156v-164v.

cursos de obras públicas y necesario para obtener licencias de exportación— y entre sus clientes se encontraban las empresas constructoras más solventes y el propio patrimonio del Estado. De esta época son la ampliación del aeropuerto de Barajas, la participación en el trasvase Tajo-Segura, la autopista Lugones-Serín, los accesos a Galicia por carretera y los saltos de Salas (Tambre), Albarellos (Ourense) y su intervención en la construcción en el complejo de As Pontes (estructura de la caldera), hornos de desulforación de Petroliber, hornos de ferro-aleaciones para Carburos Metálicos y la central térmica de Sabón. La producción crecía con pasos firmes, sobre todo con las modificaciones introducidas en el tren de laminación y la mesa de enfriamiento y corte, en la línea del acero, que mejoró la calidad del producto y la productividad e hizo descender notablemente los riesgos laborales. En la línea de alambres y aceros, se adquirió un banco de trefilar y en las construcciones metálicas, se ampliaron las naves y se instalaron dos puentes-grúa de 20 toneladas cada uno —que podían izar pesos de hasta 40—, lo que permitía acometer cualquier obra, así como una grúa Jones de 35 toneladas. Mejoran también los elementos de soldadora con control de rayos X.[23]

Cuadro IV. Producción de EMESA, 1970-1973 (en miles de toneladas)

Línea de producción	*Producto final*	*1970*	*1971*	*1972*	*1973*
Acería	Fundición palanquilla	15,4	18,9	21,6	21,2
	Laminación (corrugados ACAR)	12,1	11,6	20,2	17,7
	Ferralla		7,3	8,0	9,1
Trefilería	Alambre pretensado	9,2	8,9	12,7	13,6
	Alambre postensado	2,0	2,6		
	Cable pretensado	0,6	1,1	1,0	3,1
Construcciones metálicas	Estructuras y montajes	7,1	7,2	7,3	8,1

Fuente: *Memorias* de los años respectivos

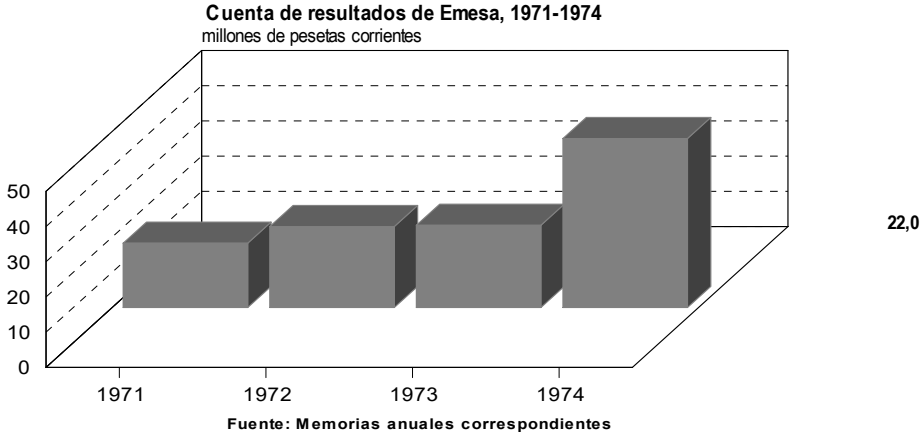
El cuadro IV aporta la evidencia empírica que confirma todo lo anterior. Respecto a la producción, observamos una constante mejora de las cifras. La fundición de *palanquilla* crece a buen ritmo (en más de un 37% entre 1970 y 1973), pero es sobre todo la laminación de corrugados la que experimenta una subida mayor, especialmente a partir de 1972, aunque también es la primera víctima de la crisis de los primeros setenta, que esperaba a la vuelta de la esquina. El comportamiento de la trefilería, consecuentemente es excepcional (41,5%), mientras que el de las construcciones metálicas, donde el mercado es mas coyuntural, resulta moderado (14%).

[23] *Memoria* de 1971.

Cuadro V. Facturación de EMESA, 1966-1973 (en millones de pesetas corrientes)								
	1966	*1967*	*1968*	*1969*	*1970*	*1971*	*1972*	*1973*
Acería	66,0	127,3	97,0	147,0	120,8	170,3	279,8	296,7
Trefilería	44,0	83,7	115,0	146,5	206,0	227,0	244,6	379,0
Construcciones metálicas	136,5	79,6	80,9	110,5	120,1	308,6	367,4	231,7
Totales	246,5	290,6	295,9	404,0	446,9	706,0	891,6	909,7
Fuente: *Memorias* anuales correspondientes								

Por lo que respecta a la facturación, las cifras son también excelentes, especialmente en la trefilería —el *boom* de la construcción de los 60 que se continúa en los primeros 70—, cuyas ventas se multiplicaron por 8,6 entre 1966 y 1973. La acería lo hizo casi por 4,5, mientras que las construcciones metálicas en solo un 1.7. El conjunto de la facturación experimentó un crecimiento del 368% entre 1966 y 1973, según el cuadro V. Por lo que respecta a la cuenta de resultados, mantiene un comportamiento significativo, que va de los 18,3 millones de pesetas en 1971 a los 48 en 1974, multiplicándose por 2,6. Finalmente, por lo que respecta al resto de variables financieras, los activos crecieron de 489,6 millones de pesetas en 1971 a 642,2 en 1973 y los recursos propios lo hicieron de 233,4 a 301,2 (un 29%), por debajo de la deuda financiera que pasa de 216,1 a 317,7 millones (un 47%), invirtiéndose la tendencia de los sesenta[24] y que más adelante tendrá efectos negativos al irrumpir la primera crisis del petróleo.

Gráfico 1
Cuenta de resultados de Emesa, 1971-1974
millones de pesetas corrientes



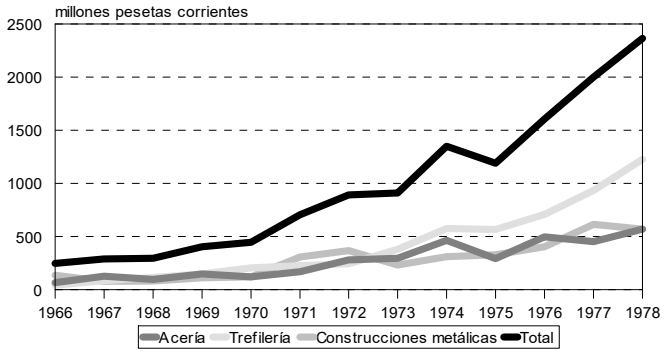
Fuente: Memorias anuales correspondientes

El optimismo que trasmitía la cuenta de resultados se trasladó al terreno laboral, ordenándose la construcción de una cocina comedor con capacidad para 200 plazas. Se

[24] *Memorias*, 1971-1973.

completaron, además, las instalaciones sanitarias y comenzó a funcionar con éxito el economato laboral. La plantilla, que en 1970 era de 602 trabajadores, alcanzó un año después los 686,[25] y en 1973 rebasaba ligeramente los 1.200.

Gráfico 2
La facturación de Emesa, 1966-1978



Fuente: Memorias anuales correspondientes

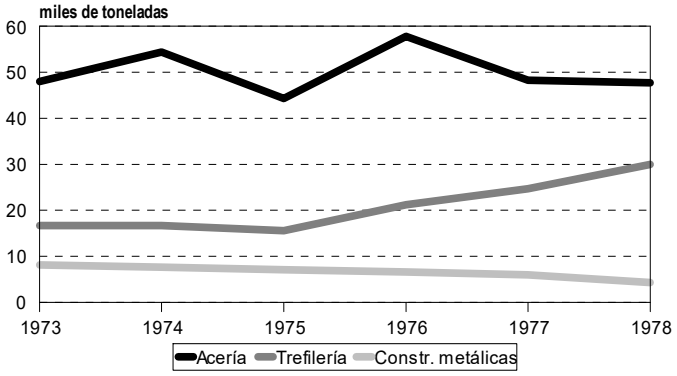
Sin embargo, todo este crecimiento extraordinario comenzó a arruinarse al incidir la crisis de 1974. Las primeras manifestaciones de la depresión comienzan a emerger a fines del primer semestre de 1974 con el encarecimiento de las materias primas y los problemas energéticos, que incidieron sobre los costes de producción y los precios, con la consiguiente retracción de la demanda y aumento de la inflación. Las cifras de facturación no evidencian suficientemente la gravedad del problema por la depreciación que experimentó la peseta durante el periodo y, sobre todo, porque se trasladaron a los precios finales los incrementos de las materias primas y energéticas. En el gráfico 2 vemos cómo la trefilería aguanta y continúa creciendo, no así las construcciones metálicas y sobre todo la acería, que interrumpe prácticamente el crecimiento por el alza del precio de la chatarra.

Sin embargo, una visión al gráfico 3 nos ofrece una lectura más cercana a la realidad. En él vemos que la línea de acería se mantiene con fluctuaciones importantes, la trefilería desciende suavemente hasta 1975, año a partir del cual casi se duplica, mientras que las construcciones metálicas retroceden a casi la mitad. Si ahora desagregamos en productos los contenidos de las líneas anteriores (cuadro V) vemos que los componentes de la acería mantienen una situación de estancamiento similar a la gráfica resultante. Sin embargo, es en la trefilería donde se producen novedades: mientras que el alambre pre y postensado crece un 56,6%, el cable pretensado lo hace en un 80,6. En

[25] *Memoria* de 1971.

todo caso, el elevado grado de integración de las tres actividades permitió que la caída no haya sido tan intensa y que el retroceso de unas se vea compensado con el crecimiento de las otras.

Gráfico 3
Produción de Emesa, 1973-1978



Fuente: Memorias correspondientes

La producción tenía que venderse a toda costa para eliminar *stocks*. En esta época , la empresa comenzó a exportar de manera sistemática, buscando una salida a la caída de precios interiores y aprovechando la ventaja de la devaluación de la peseta. En 1977, las cifras de la producción vendida en el exterior alcanzaron los 350 millones y superó las 8 mil toneladas, un tercio de la producción. Se exportaba, con márgenes muy justos, sobre todo alambre y cable a Siria, Turquía, Irán, pero también a Israel, Portugal, Italia, Francia, Suiza y los Estados Unidos. En 1978, según las *Memorias* de la firma, las exportaciones salvaron al ejercicio y llegaron a duplicarse, alcanzando la mitad de la producción.

Cuadro V. Producción desagregada de EMESA, 1973-1978
(en miles de toneladas)

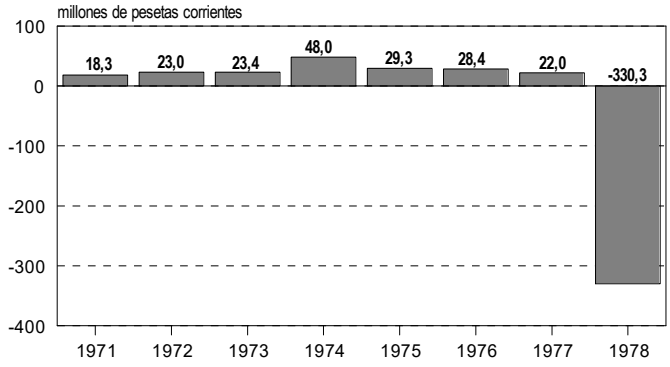
Línea de producción	*Producto final*	*1973*	*1974*	*1975*	*1976*	*1977*	*1978*
Acería	Fundición palanquilla	21,2	23,5	20,9	27,3	22,9	22,0
	Laminación (corrugados ACAR)	17,7	23,2	18,6	22,9	19,4	20,7
	Ferralla	9,1	7,7	4,8	7,6	6,0	5,0
Trefilería	Alambre pre y postensado	13,6	13,7	12,9	17,2	21,0	21,3
	Cable pretensado	3,1	3,0	2.7	4,0	3,7	8,7
Construcciones metálicas	Estructuras y montajes	8,1	7,6	7,1	6,6	6,0	4,3

Fuente: Memorias de los años respectivos

Si ahora examinamos los beneficios de la firma (gráfico 3), advertiremos donde asomó lo más doloroso de la crisis. Entre 1971 y 1974, la cuenta de resultados se había multiplicado 2,6, alcanzándose durante este último año el mayor beneficio histórico de

la sociedad. Cuando irrumpió la crisis y hasta 1977, los resultados descendieron gradualmente para llegar a casi la mitad. Pero lo peor estaba por venir a partir de 1978, cuando las pérdidas alcanzaron la cifra de -330,3 millones, la primera vez que EMESA recogía un beneficio negativo y, además, de esta dimensión.[26] Coincidían por primera vez una caída del mercado —descenso de los precios de venta y aumento de los costes de producción, en un contexto de generalización en las suspensiones de pagos que deterioraron su cartera de clientes— con un fuerte aumento de la inversión comprometida, tanto en la construcción de SIDEGASA como en la trefilería de Sabón (195,7 millones, solo en 1978), de las que hablaremos. La ampliación del capital necesario para ello (serie Ñ) hubo de ser suscrito ya por la Caja de Ahorros de Galicia, la actual Caixa Galicia, "en virtud de la renuncia voluntaria de los señores accionistas a su derecho a suscripción preferente", como señalaban las actas del Consejo.[27] Pese a todo, los ejercicios que van de 1979 a 1989 produjeron prácticamente todo ellos resultados negativos.

Gráfico 3
Cuenta de resultados de Emesa, 1971-1978



Fuente: Memorias anuales correspondientes

La estrategia de la empresa frente a la crisis —cuando los indicadores dejaron traslucir ya la existencia de una grave depresión— consistió en mantener a toda costa las estructuras económico-financieras de la firma, un objetivo estratégico al que supeditó la propia rentabilidad. De este modo, se comenzó a disminuir la escala del negocio en las líneas de mayor déficit, como la fundición, en donde redujo la producción de palanquilla a la de un solo horno, con lo que la de corrugados y ferralla resultó menor. Pero la solución definitiva se alcanzó con el cierre de la línea del acero, cuya mano de obra y técnicos se transfirieron íntegramente a SIDEGASA, la acería que EMESA y el Pastor habían creado en Teixeiro. Por lo que respecta a la trefilería, se inició un expediente de

[26] Es más que probable que en 1978 confluyan las pérdidas de ejercicios anteriores.
[27] *Memoria* de 1978. Entre 1972 y 1977, la firma mantuvo 5 ampliaciones sucesivas de capital. Véase al respecto RM de A Coruña, tomo 116, libro 18 de Sociedades, inscripción 40, fols 182v-186v, inscripción 46, fols 189v-196, inscripción 48, fols 197v-199v, inscripción 50, fols 201 y ss, libro 69, inscripción 51, fols 1-1v, inscripción 54, fols 3-4 e inscripción 55, fols 4-5v.

regulación voluntaria de empleo, mientras que no finalizaban las obras de la nueva fábrica en Sabón, a donde se trasladaron los técnicos y especialistas y se constituyó *EMESA Trefilería*. Finalmente, la construcción mecánica, que siguió conservando el nombre de EMESA, se mantuvo en Agrela, pasando a ocupar en exclusiva los 60 mil metros cuadrados de la parcela. La integración vertical en estos momentos resultaba ruinosa para el accionista mayoritario, el grupo Pastor, por lo que había procedido a desmantelarla para salvar los activos de mayor interés y rentabilidad.

Cuadro VI. Algunas obras realizadas por EMESA durante la depresión de los 70	
1974	Líneas de conducción eléctrica de FENOSA y ENDESA; estructura para una refinería en el Congo; nave de tubos y módulos para ASTANO; campana de aspiración de gases para Silicios de Sabón; estructura central de calderas para As Pontes; Puente Redondela-Porriño.
1975	Estructura de soportes calentados para Foster Wheeler (Madrid); tuberías de refrigeración para ENDESA; montaje para LUBRISUR (Algeciras); torres de conducción eléctrica para FENOSA y ENDESA; brazos rodete para el parque de Krupp; estrutura y nave para horno en Silicios de Sabón; tubos especiales para el puente de Rande (Cubiertas y Tejados); primeras obras de SIDEGASA.
1976	Construcción trefilería de Sabón (EMESA), puente de Rande, continuación obras SIDEGASA, central de Meirama (FENOSA).
1977	Finaliza el puente de Rande; continúa la central término de Meirama; continúan las obras de SIDEGASA
1978	Acería, parque de chatarra y puentes grúa para SIDEGASA; cimbras y carros de lanzamiento del viaducto de Ronteguí (Bilbao); reforma para PETROLÍBER
Fuente: *Memorias* anuales respectivas	

El puente de Rande y la creación de SIDEGASA

Quizás las realizaciones más emblemáticas de EMESA hayan sido la construcción del puente de Rande y la constitución de la siderúrgica gallega, SIDEGASA. El puente de Rande —una obra para entregar a Autopistas del Atlántico— se fabricó en piezas de acero (6 millones de kilogramos) de diseño propio en la factoría de Agrela, para trasladar luego en barco a Vigo donde fue ensamblado. Pero lo más interesante del puente de Rande resulta la forma en cómo se construyó, según José Ramón Álvarez Arnau, director de la obra. Los puentes modernos son de dos tipos, colgantes y atirantados. Un ejemplo de lo primero lo constituye el que une las dos orillas de la bahía de San Francisco, el *Golden Gate*. Resultan puentes muy pesados y de construcción lenta. Los primeros puentes atirantados fueron diseñados por ingenieros alemanes durante la II Guerra mundial. Se construían en tiempos menores, frente a los colgantes, y con un gran ahorro de costes, pero presentaban el inconveniente de unas luces limitadas (unos 600 metros). La construcción del puente de Rande se realizó a partir de dos pilares huecos

de hormigón, en torno a los cuales, y manteniendo un perfecto equilibrio, se fueron ensamblando las estructuras metálicas que habrían de soportar el camino de rodadura, sosteniéndose en sucesivos tirantes de acero con origen en un punto central que se sitúa en la parte superior del eje de cada pilar. En los puentes colgantes, por el contrario, los puntos de suspensión resultan múltiples. El puente de Rande se realizó en un tiempo récord, entre agosto de 1976 y el mismo mes de 1977, en condiciones meteorológicas adversas y sin experimentar la sociedad ninguna baja, algo inusual en obras de estas dimensiones.[28]



El puente de Rande, recién construido en 1977

Las primeras conversaciones preparatorias para la creación de la gran siderúrgica integral en Galicia se iniciaron ya en 1971 y 1972. Por entonces, EMESA se encontraba en una situación óptima, aunque ya pretendía liquidar su acería, entre otras razones, por la limitación en proporcionar palanquilla en cantidades suficientes para el volumen de su producción de laminados, alambres y cables. Entre sus socios figuraron el Banco Pastor, con un 14% del capital, EMESA, con un 19%, que luego redujo a un 17 al transferir a la Caja de Ahorros de Galicia un 2%, el capital vasco representado por Arburu, y Freire, el que luego sería el fundador de MEGASA. En 1975 comenzaron las obras de la factoría, que en gran parte ejecutó EMESA, aceleradas por el impacto de la crisis mundial.

[28] Conversación con José Ramón Álvarez Arnau, diciembre de 2006.



Construcción de fustes para aerogeneradores en Emesa

Para su localización se proyectó un enclave bien comunicado y relativamente próximo al puerto coruñés. Primero se tantearon algunas posibilidades en Sigüeiro, pero se desechó por excesivamente costoso. Uxes fue otro de los enclaves elegidos, y también fue descartado. Finalmente se seleccionó la peor opción, Teixeiro, en unos terrenos de coste muy bajo, pero en donde había estado instalada una industria química que había generado una gran contaminación del suelo. En todo caso, no fueron consideradas las deficiencias en los accesos que disponía el nuevo enclave. En 1979, 203 personas de EMESA, entre técnicos y trabajadores, fueron transferidos a SIDEGASA. El proyecto nacía ya desprestigiado y su fracaso hay que relacionarlo con la competencia comercial planteada por Arburu, uno de sus socios, con su arranque tardío y deficiente y con errores estratégicos, técnicos y de gestión. Finalmente, cayó en manos de CELSA, un grupo catalán con plantas siderurgias en Cataluña y Zaragoza. Esta transferencia coincidió, además, con el fallecimiento de su diseñador y máximo impulsor, *Chano* Jordi de Carricarte.[29]

Emesa ha sido también una escuela de aprendizaje para muchos profesionales, tanto directivos, como técnicos y trabajadores de alta cualificación. Ha sido una creadora de know-how, de conocimientos tecnológicos y organizativos, de formación de ejecutivos y de trabajadores especializados, en suma, de capital humano, el mayor activo de una empresa. Buena prueba de ello es la larga relación de firmas que se crearon con ejecutivos, trabajadores y técnicos que aparece en el cuadro VII. Hoy no podría entenderse el

[29] Conversación con Juan R. Baltar Tojo, noviembre de 2006.

despliegue del sector de las construcciones mecánicas, trefilerías y acerías de Galicia sin esta referencia esencial. Es quizás la contribución más notable de Emesa al desarrollo del país.

Cuadro VII
Principales empresas que han sido creadas directa o indirectamente a partir del capital humano de EMESA

Empresa	*Actividad*	*localidad*
SIDEGASA	Siderurgia	Teixeiro
CTM Montajes	Construcciones metálicas	Oleiros
Ferrallas Lois	Ferralla	Carral
Lignitos de Meirama	Minería del carbón	Cerceda
FENOSA-Meirama	Generación eléctrica	Cerceda
EMESA Trefilería	Trefilería	Arteixo
Pérez Curto	Ferralla	Coirós
Gallega de Mallas	Ferralla	Arteixo
Talleres Graña	Construcciones metálicas	Arteixo
Hierros y Ferrallas Lomba SL	Ferralla	Cambre
UNITEC	Ingeniería y arquitectura	A Coruña

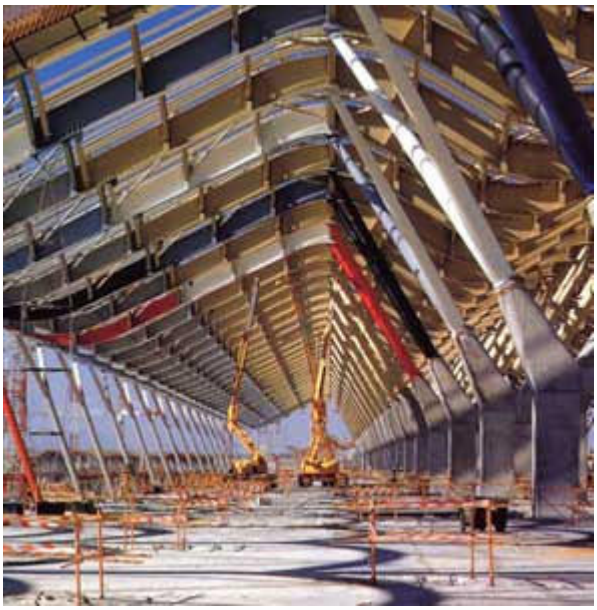
Fuente: José Luís Paz Fernández

El Plan Tecnibal

Ante los sucesivos ejercicios con pérdidas significativas, entre 1982 y 1987 se estableció en EMESA un plan de viabilidad y de reconversión a 5 años —entre 1982 y 1987, el Plan Tecnibal— que supuso una amortización de empleo a partir de jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas y un aporte de nuevas inversiones para su saneamiento financiero.[30] Para ello se redujo el capital social —«para absorber las pérdidas […] del ejercicio de 1980 y parte de las de 1981»— en 392,2 millones de pesetas, con lo que el conjunto descendió a 69,2 millones, por lo que las acciones de la firma redujeron su valor de las 1000 pts nominales a solo 150.[31] Ese mismo año se amplió el capital nuevamente en 750 millones (serie P), por lo que el total ascendió a 819,2 millones. Las acciones de la serie A a la O pasarían a disponer de un valor nominal de 150 pts y las de la serie P de 1.000.[32] Al tiempo, se produjo la renuncia de varios consejeros, entre ellos el presidente Claudio Ferro Toubes, Mercedes Piñeyro Caramá, Elías Tovar Martín y

[30] Fernando García Pereira (1989).
[31] RMC, libro 69, inscripción 78, fols 22v-23.
[32] RMC, libro 69, inscripción 80, fols 23v-24v.

José Vidal Rey. Se nombró a José María Suárez Alonso como nuevo presidente, y entraron como vocales Emilio Bussieres López, Agustín Valiño Vázquez, Jaime Crespo Varela y, como secretario, Jesús Picos López.[33]



El edificio de la Terminal 4, en el aeropuerto de Bajaras

Ninguna de estas medidas sirvió para mejorar los estados financieros y la cuenta de resultados de EMESA. En 1984 se volvió a reducir el capital social por la acumulación de pérdidas en 393,2 millones, alcanzando el ahora conjunto los 425,9. De nuevo se realizó una operación de minusvaloración de las acciones, que fueron tasadas en 78 (de la serie A a la O) y 520 pesetas (serie P). Se produjeron asimismo nuevos cambios en la presidencia y el Consejo. En 1989 se promovió una tercera operación de reducción de capital debido a las pérdidas de la entidad por importe de los 425,9 millones que sumaba su totalidad, valorándose las acciones a 0 pesetas, y simultáneamente de ampliación a 300 millones, repartidos en 300 mil acciones de 100 (serie Q), con una prima de emisión del 300%. Únicamente fueron suscritas 10 mil por accionistas (10 millones de pesetas), por lo que los 290 millones restantes hubo de desembolsarlos el grupo Pastor a través de sus sociedades de cartera.[34] Finalmente, en 1990, la Junta extraordinaria de accionistas aprobó una cuarta operación acordeón para reducir las pérdidas acumuladas. Se pasó de los 300 millones de capital social a cero, con una ampliación paralela de otros 300 millones (serie R), repartidos en 300 mil acciones de 1000 pesetas nominales. El grupo

[33] RMC, libro 69, inscripción 82, fols 25-26v e inscripción 84, fol 26 e inscripción 88, fols 27-28.
[34] RMC, libro 320, inscripción 100, fols 215-215v.

Pastor hubo de asumir casi en solitario el coste de la última operación, a excepción de 99 acciones.[35]



La Ciudad de las Ciencias en Valencia, obra de Santiago Calatrava
y realizada parcialmente por Emesa

La situación se volvía insostenible. Las pérdidas de EMESA alcanzaron tal volumen que amenazaron seriamente la estabilidad del propio grupo financiero que la estaba sosteniendo, repitiéndose lo que había sucedido con FENOSA y ASTANO a comienzos de la década de los 80. Para ello se diseñó toda una operación quirúrgica, como en los casos anteriores. En 1984, la línea de trefilería, que se había segregado de la matriz e instalado en Sabón, había pasado a constituir la nueva empresa denominada *EMESA Trefilería*. Como continuación del mismo proceso, en 1987 se vio sometida a un severo plan de viabilidad, que redujo a la mitad el número de empleos, y en 1989 se vendió al grupo público ENSIDESA por 860 millones de pesetas. En 1994, juntamente con su nueva matriz, paso a formar parte de la Corporación Siderúrgica Integral, también de titularidad pública que, en 1997, juntamente con Altos Hornos de Vizcaya, constituyeron el grupo Aceralia. En 2002, Aceralia, la francesa Usinor y la luxemburguesa Arbed se integraron horizontalmente conformando el gigante europeo del acero, la mayor firma mundial del sector, con activos en seis países. Pero entre sus objetivos no estaba el de mantener en el grupo a Emesa Trefilería, ya que necesitaba liquidez para instalar plantas de acero en China (el mayor consumidor mundial), lo que exigía liquidar las firmas que proporcionaban pérdidas o beneficios moderados. Entre ellas estaba la trefilería. En 2004 se puso en venta y compitieron por ella Hierros Añón, la portuguesa Socitrel, la italiana Riva y el grupo directivo de la trefilería, que también efectuó su propia oferta. Tras el abandono de Añón, el mejor posicionado, pero que en realidad estaba más interesado en una

[35] RMC, libro 812, Sección general, hoja c-1021, inscripción 2, fols 5-7.

factoría francesa del grupo, fueron los portugueses de SONITREL (Sociedade Industrial de Trefilaria) los que acabaron comprando por una cantidad en torno a los 5 millones de euros, una cifra muy inferior a la de la valoración de sus activos (32,4). Desde entonces, Emesa Trefilería mejoró su cuenta de resultados, entró nuevamente en beneficios y experimentó un crecimiento notable en su facturación, en sus activos y en sus fondos propios, sin pérdidas significativas de empleo, como puede comprobarse en el cuadro VIII.

Cuadro VIII
Magnitudes significativas de Emesa-Trefilería, 1993-2004 (en millones de euros)

	1993	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*
Facturación	25,8	33,8	29,7	27,5	24,6	32,6	24,7	29,4	30,0	29,7	25,1	41,3
Beneficios netos	0,1	1,4	1,0	0,0	0,0	-0,8	0,4	-0,6	0,1	-1,5	-1,1	3,5
Activos	18,9	20,4	19,0	26,3	21,3	20,7	19,6	21,9	24,0	22,7	21,9	32,4
Fondos propios	7,3	8,7	9,7	11,2	11,2	10,4	10,9	10,3	11,0	9,5	8,3	18,9
Empleo	d	d	114	103	64	104	101	99	108	99	89	86

Fuente: SABI, Central de Balances Ibéricos

Por lo que respecta a EMESA Construcciones Metálicas, siguió acumulando pérdidas durante la década de los 90 hasta 1996, cuando obtuvo finalmente un pequeño beneficio (véase el cuadro IX más abajo). Con la empresa saneada, el grupo Pastor propuso su venta en 1999 al grupo Isolux, una multinacional española en la que participan actualmente un fondo de inversión y hasta una docena de cajas de ahorro. Ese mismo año, una Junta extraordinaria de accionistas aceptó la dimisión del Consejo, que previamente había sido presentada, y eligió una nueva dirección presidida por José Gómis Cañete, vicepresidente de Isolux, con dos consejeros de la firma, e integrando el resto de vocales del equipo anterior.[36] En 2000 comenzó la revocación de poderes para los hombres del Pastor, entre ellos Carlos Ramón Rodríguez Corral, Enrique Montero Castro, Manuel Hermida-Cachalvite Mangana y Peregrín Estellés Planells,[37] muchos de ellos históricos.[38]

[36] RMC, libro 812, Sección general, hoja c-1021, inscripción 11, fols 13v-17 y, sobre todo, RMC, libro 2229, Sección general, hoja c-1021, inscripción 25, fols 177v, donde se corrige un error de trascripción en el acta.
[37] RMC, libro 812, Sección general, hoja c-1021, inscripción 18, fol 22v.
[38] RMC, libro 812, Sección general, hoja c-1021, inscripción 19, fol 22v; libro 2229, Sección general, hoja c-1021, inscripción 21, fols 172-172v; libro 2229, Sección general, hoja c-1021, inscripción 22, fols 172v-174, inscripción 23, fols 174-175v e inscripción 24, fols 175v-177v.

Cuadro IX Obras realizadas por Emesa entre 1999 y 2005	
Estructuras singulares	
Año	
1999	Umbráculo, contrafuertes y arbotantes Ciudad de las Artes; Monumento Tierra Aire y Fuego, Benidorm
2000	Palacio de los Deportes, Santander; Monumento Milenium, A Coruña;
2001	Nueva Terminal pasajeros de Barajas, Madrid
2002	Torsión Tower Malmö, Suecia; Estación de Lieja, Bélgica
2003	Pabellón de Baloncesto de Atenas. Olimpiadas 2004
2005	Museo da Historia (Cidade da Cultura, Santiago)
Puentes y pasarelas	
2000	Puente Alsasua, Navarra; Viaducto sobre el Sil, N-IV, Ponferrada; Viaducto sobre el embalse de Contreras, N III
2001	Puente sobre el río Lambre, A Coruña; Puente Jerez-Los Barrios, Cádiz; Puente D'Anyos, Andorra
2004	Puente del Guadalceo (Granada)
Calderería	
2002	Conductos Bahía Vizcaya; Conductos CTCC Castellón; Conductos CTCC Arcos de la Frontera
Estructuras industriales	
1999	Centro Comercial Feiranova, Porto; Centro Comercial Atlántico, Las Palmas; Naves almacén GADISA, Betanzos; Nave ASUR, Alcalá de Henares;
2000	Central Térmica de CC San Roque, Cádiz; Central Térmica de CC de San Adriá del Besos; Central Térmica de CC de Castejón, Navarra; Central Térmica CC de Son Reus, Palma de Mallorca; Plantas de Lixiviación y Purificación de Duro Felguera, Asturias; Planta tratamiento de residuos SOGAMA (A Coruña); Nave para Constructora Hispánica, Madrid; Nava de Granallado para Astilleros, Cádiz; Nave de pintura para Citroën de Vigo
2001	Nave FIBRANOR, Rábade (Lugo); Pipe Rack para Lexan II, Cartagena; Planta de etileno para SE Carburos, Tarragona
2002	Feria de Muestras de Bilbao
2003	Planta de producción de clinker para Polysius, La Robla (Ponferrada);
2004	Aeropuerto (privado) de Ciudad Real: Fundación La Caixa (Madrid)
Fustes para aerogeneradores	
1999	MADE (53); NEG-MICON (52); Eol. Canarias (16); Bazán (78); Ecotecnia (11); Turbowinds (2)
2000	MADE (38); Ecotecnia (117); NEG-MICON (67); Bazán (60); Taim (32), GAMESA (35)
2001	Taim (48); ACSA (2); Ecotecnia (125); Made (61); Izar (43); Neg-micon (5)
Fuente: www.emesa.net e información suministrada por la empresa	

En esta operación, el grupo Isolux obtuvo una subvención para el relanzamiento de EMESA. Así se informó en la Junta extraordinaria de accionistas de comienzos de 2003. Se trataba de un incentivo concedido por la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos a fondo perdido por importe de casi 900 mil euros, cantidad que equivalía al 6% de la inversión aprobada de 14,7 millones.[39] Finalmente, otra Junta extraordinaria de mediados de año cambió el domicilio social de la firma, que se trasladó al parque empresarial de Coirós,[40] finalizando el arriendo de la parcela de Agrela con el grupo Pastor que, finalmente, pudo ponerla en venta y resarcirse en parte de sus pérdidas anteriores.

Isolux proporcionó a la nueva EMESA, situada en Coirós, una rápida comunicación con el puerto coruñés a través de la autovía A-6, unas instalaciones de alta tecnología, con informatización de los procesos de producción y robotización del corte y el aguje-

[39] RMC, libro 2584, Sección general, hoja c-1021 triplicada, inscripción 31, fols 51-52
[40] RMC, libro 2584, Sección general, hoja c-1021 triplicada, inscripción 33, fol 53

reado de planchas de acero, operaciones en las que se invirtieron unos 6 millones de euros. Por primera vez la empresa substituía la vieja ventaja competitiva, basada en el empleo barato —ventaja en la que le superaban ya las firmas asiáticas— por la apuesta por la alta tecnología, la especialización y la calidad del producto final. Su objetivo era convertir la firma en la primera empresa española del sector. Para ello la especializó en la construcción de estructuras (puentes, macrocubiertas, edificios singulares, muchos de ellos diseñados por Santiago Calatrava, como la Estación de Lieja, en Bélgica o la Torsion Power de Malmö, Suecia) y, sobre todo, en la fabricación de fustes y otros componentes de aerogeneradores, sector éste en el que domina el 40% del mercado español (véase el cuadro IX).

Cuadro X
Magnitudes significativas de Emesa, 1993-2004 (en millones de euros)

	1993	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*
Facturación	7,4	7,7	8,6	12,6	14,0	21,4	30,7	30,1	40,3	43,7	49,7	53,3
Beneficios netos	-0,8	-1,0	-0,3	0,1	0,5	1,3	4,41	1,0	2,0	2,1	2,2	2,6
Activos	11,1	10,5	11,8	14,8	16,6	18,4	26,1	21,9	32,5	44,1	59,4	58,6
Fondos propios	6,6	5,6	5,3	5,4	6,0	7,3	6,2	3,2	5,3	7,4	9,7	10,1
Empleo	115	130	95	94	95	94	94	199	220	306	306	346

Fuente: SABI, Central de Balances Ibéricos

EMESA, hoy

Financieramente, la nueva EMESA mantiene un comportamiento positivo (véase el cuadro X). Entre 1999 y 2004 multiplicó por 1,7 y 2,2 sus ingresos de explotación y sus activos respectivamente. También crecieron sus fondos propios, que pasaron de 6,2 millones de euros a 10,1, aunque su cuenta de resultados descendió y se estabilizó en torno a algo más de 2 millones de euros. Finalmente, logró invertir la tendencia decreciente del empleo —había caído de 115 a 94 entre 1993 y 1999—, que pasó de 94 trabajadores a 346, un alza poco común en estos tiempos y que, a su manera, resulta un indicador de la nueva coyuntura positiva.

Sin embargo, frente a estos datos netamente positivos, asistimos a un proceso de desnaturalización de la firma. El grupo Isolux Corsan, su matriz, ha actuado en este sentido con escasa visión de largo plazo y ha hecho desaparecer casi por completo sus señas de identidad. En este sentido, es bien significativa la carta fechada en Madrid y enviada en 11 de octubre de 2005 a sus proveedores, en la que les comunicaba la absorción de las

empresas que aún actuaban contractualmente independientes en el conjunto del grupo, entre ellas EMESA, lo que implicaba, según Isolux

"la extinción de cada una de ellas y la transmisión en bloque de los respectivos patrimonios sociales a la absorbente que adquiere por sucesión universal los derechos y obligaciones de aquéllas […] La fusión por absorción ya ha sido realizada y será eficaz en el momento en que haya sido inscrita en el Registro Mercantil […]. Tal inscripción está prevista para el día 20 de octubre […] Por tanto, la sociedad Elaborados Metálicos SA será substituida a partir de dicha fecha […] por Grupo Isolux Corsan SA".

Cuadro XI. Facturación y resultados de las empresas de construcción metálica en Galicia (miles de euros)

Empresa	*Facturación*	*Resultados*
EMESA*	51.542	2.654
Horta Coslada Construcciones Metálicas SL	44.999	511
Talleres GANOMAGOGA	18.001	477
Gándara Censa SA**	16.696	n/d
Metalúrgica del Deza	12.864	272
CTM Montajes SL**	12.130	203
Formoso Estructuras Metálicas SL	10.146	188
Forjas de Santiago SL	2.602	90
Cometal Laro SL	2.148	13
Fabricaciones Mineras de Sabón SA***	803	37
Totales	171.931	4.445

(*), Último año de Emesa como empresa independiente (aunque dentro del Grupo Isolux). Respecto a su competencia, hay que señalar que únicamente fabricó estructuras metálicas, mientras que Emesa lo hizo al 50% (el resto consistió en calderería); (**) Datos de 2006; (***) Segunda marca especializada de Horta-Coslada. Fuente: Entrevista con Juan R. Baltar Tojo.

La reducción del tamaño de las dos EMESA provocó un singular proceso de formación de nuevas firmas en Galicia por parte de directivos, técnicos y trabajadores especializados. De este modo nacieron o se ampliaron un abanico de empresas, cuya relación hemos incluido en el cuadro XI. En Galicia, el sector de la construcción metálica y calderería, contemplado dentro del conjunto estatal, constituye un referente cualitativo tanto o más significativo que el de la propia confección. Considerado cuantitativamente, el volumen anual del mercado español de estructuras singulares y puentes se sitúa en torno a los 90 mil millones de euros por año —unas cifras que pueden oscilar

según coyunturas específicas—, mientras que equivalente elaborado en Galicia alcanza la participación aproximada de un 30%. (véase el cuadro XI).[41]



La Estación de Lieja (Bélgica), obra también de Santiago Calatrava
y realizada íntegramente por EMESA

[41] Entrevista con Juan R. Baltar Tojo, noviembre de 2006.

Fuentes y bibliografía

Fuentes

ABC, Madrid
ABE, Archivo del Banco de España, Madrid
ACG, Archivo de Caixa Galicia, A Coruña
AEPM, Archivo Español de Patentes y Marcas, Madrid
AHCD, Archivo Histórico del Congreso de los Diputados, Madrid
AHN, Archivo Histórico Nacional, Madrid
AHPC, Archivo Histórico de Protocolos de A Coruña, A Coruña
AHT, Archivo Histórico de Tabacalera, Madrid
AMB, Archivo Municipal de Betanzos, Betanzos
AMC, Archivo Municipal de A Coruña, A Coruña
AMF, Archivo Municipal de Ferrol
ARG, Archivo del Reino de Galicia, A Coruña
BCG, Biblioteca de Caixa Galicia, A Coruña
BOPC, Boletín Oficial de la Provincia de La Coruña, A Coruña
El Ideal Gallego, A Coruña
El País, Madrid
Faro de Vigo, Vigo
La Opinion, A Coruña
La Voz de Galicia
RMB, Registro Mercantil de Barcelona, Barcelona
RMC, Registro Mercantil de A Coruña, A Coruña
RMM, Registro Mercantil de Madrid, Madrid

Bibliografía

ABREU SERNÁNDEZ, L. F., (2002), *Iniciativas Empresariales en Vigo entre 1866 y 1940*, Vigo, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Vigo.

ALONSO, J. A. (1984), «La banca y la economía de Galicia en el primer tercio del siglo XX», en Manuel Tuñón de Lara, *España, 1898-1936. Estructura y cambio*, Madrid, Universidad Complutense.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (1976), *Industrialización y conflictos sociales en la Galicia del Antiguo régimen, 1750-1830*, Madrid, Akal Editor.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (1984), «De la manufactura a la industria. La Real Fábrica de Tabacos de la Coruña, 1804-1857», *Revista de Historia Económica*, 3, pp.13-34.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (1986), *Comercio colonial y crisis del Antiguo régimen en Galicia, 1778-1818, Santiago*, Pub. Xunta de Galicia

ALONSO ÁLVAREZ, L. (1993), *La modernización de la industria del tabaco en España*, Madrid, Fundación Empresa Pública.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (1994), «Comercio exterior y formación de capital financiero: el tráfico de negros hispano-cubano, 1821-1868», *Anuario de Estudios Americanos*, LI-2, pp. 75-92.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (1995), «Transformaciones en las pautas de consumo y crecimiento de la demanda en los orígenes de la industrialización: el tabaco en España, 1735-1886*», Lér História* (Lisboa), 27-28, pp. 21-41.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (1996a), «Emigrantes catalanes en Galicia, 1760-1832», en M. Teresa Pérez Picazo, Antoni Segura i Más y Llorenç Ferrer i Alòs (eds.), *Els catalans a Espanya, 1760-1914*, Barcelona, Univ. Barcelona y Generalitat de Catalunya, pp. 97-107

ALONSO ÁLVAREZ, L. (1996b), «Estrategias empresariales de los monopolios españoles: de la gestión pública a la gestión privada en el estanco del tabaco, 1887-1936», en F. Comín y P. Martín Aceña (coord), *La empresa en la Historia de España*, Madrid, Editorial Civitas, pp. 383-398.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (2000a), «El poder empresarial en Galicia en perspectiva histórica», en VV.AA, *Grandes empresas, grandes historias de Galicia*, A Coruña, La Voz de Galicia, pp. 9-48.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (2000b), «Santa Bárbara. La industria del mosquetón», en VV.AA, *Grandes empresas, grandes historias de Galicia*, A Coruña, La Voz de Galicia, pp. 240-243.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (2000c), «Vistiendo a tres continentes. La ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara», *Revista de Historia Industrial* 18, 157-184.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (2001), *Las tejedoras del humo. Historia de la fábrica de tabacos de A Coruña, 1804-2000*, Vigo, A Nosa Terra /Fundación Altadis.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (2001a), "Fuentes para la investigación de la Historia empresarial en la España de los siglos XIX y XX", en *América Latina en la Historia económica. Boletín de fuentes*, 15, pp. 13-36.

ALONSO ÁLVAREZ, L. (2005), «La crisis de la economía tradicional: continuidad y cambio en la Galicia del siglo XIX», en J. D Juana y J. Prada (coords.), *Historia contemporánea de Galicia*, Barcelona, Ariel, pp. 33-55.

ALONSO MONTERO, X, H. MONTEAGUDO Y B. TAJES MARCOTE, eds. (2001), *Actas do I Congreso Internacional Curros Enriquez e o seu tempo*, Celanova, Xunta de Galicia, p. 160.

AMAT, O., LL. LEIVA Y J. GRAELLS (2000), *Ratios sectoriales (2000)*, Barcelona, KPMG-Gestión.

Anuario financiero y de valores mobiliarios (1916-1917), Madrid.

Anuario-guía de La Coruña (1930), A Coruña, Nós.
Anuarios Financieros y de Sociedades Anónimas de España (1918-1970), Madrid, Sopec.
ARDAN. DIRECTORIO DE EMPRESAS (2005), *Informe económico-financiero y de la competitividad 2005 Galicia. 10.000 empresas de Galicia y 1.500 empresas del Norte de Portugal*, CZFV.
ARIAS GONZÁLEZ, L. (2003), *Socialismo y vivienda obrera en España (1926-1939)*.
ARIAS Y DÍAZ DE RÁBAGO, J. (1984), «La Fundación Barrié de la Maza», *Presente y Futuro de la Coruña II*, Instituto José Cornide de Estudios Coruñeses, pp. 7-32.
ARROYO MARTÍN, J. V. (1999), *Banca y mercados en España: 1920-1960, Galicia*, Bilbao, Archivo Histórico del BBVA.
ARROYO MARTÍN, J. V. (2000), *La Banca privada en la cornisa cantábrica entre 1920 y 1935*, Bilbao, Archivo Histórico del BBVA.
ARROYO MARTÍN, J. V. (2001), *Estudios bancarios: El Banco de La Coruña entre 1918 y 1970*, Bilbao, Archivo Histórico del BBVA.
ARROYO MARTÍN, J. V. (2003), La Banca en España en el periodo de entreguerras, 1820-1935, Bilbao, Archivo Histórico del BBVA.
ARROYO MARTÍN, J. V. (2005), *La Economía de guerra y su reajuste en España, 1936-1941, desde una perspectiva macroeconómica. 1. Galicia y el corredor del Duero hasta Aragón*, Bilbao, Archivo Histórico del BBVA.
Artiaga Rego, A. y X.L. Balboa López (1991), "La agricultura del siglo XIX", en R. Villares (dir), *Historia de Galicia. 4, La época contemporánea*, Vigo, Faro de Vigo.
BALBOA, X.L. (1990), *O monte en Galicia*, Vigo, Edicións Xerais de Galicia.
Banco de La Coruña: 1918-1943, La Coruña, Imp. de Moret, 1944.
BARREIRO PEREIRA, P. (1991), *Casas Baratas. La vivienda social en Madrid 1900-1939*
BARREIRO, X. R. (1981), *Historia de Galicia, vol. IV, Edade contemporánea*, Vigo, Galaxia.
BECERRO DE BENGOA, R. (1883), *De Palencia a La Coruña*, Palencia, Alonso y Z. Menéndez editores.
BELLO, A. I. (2006), *A Ceca de Xuvia. A derradeira fábrica de moeda de Galicia*, Ferrol, Embora.
Boletín de la Caja Regional Gallega de Previsión (1929).
BONACHE PÉREZ, J.; CERVIÑO FERNÁNDEZ, J. (1996), «Caso Zara: El Tejido Intemacional», en J. J. Duran (ed.), *Multinacionales Españolas I: Algunos Casos Relevantes*, Pirámide, Madrid, pp. 53-86.
BURÉS MIGUENS, Mª. T. (2006a), «José Pastor Horta (1820-1877)» en X. Camona Badía (coord.), *Empresarios de Galicia*, A Coruña, Fundación Galicia-Empresa y Fundación Caixa Galicia, pp. 86-107.
BURÉS MIGUENS, Mª. T. (2006b), «Pedro Barrié de la Maza (1888-1971)», en X. Camona Badía (coord.), *Empresarios de Galicia*, A Coruña, Fundación Galicia-Empresa y Fundación Caixa Galicia, pp. 386-411.
CABANA, F. (2001), *S.A. Damm, maestros cerveceros desde 1876*, Barcelona, SA, Damm.
CABANELAS OMIL, J., F. GONZÁLEZ LAXE y A. GRANDÍO DOPICO (2002), *Una Galicia moderna. Líderes empresariales gallegos*, A Coruña, Colegio Economistas de A Coruña
CABO VILLAVERDE, J.L. Y CABO VILLAVERDE M. (2005), *Memorias do Sar*, Vigo, A Nosa Terra
CANDELA, P. (1997), *Trabajo y vida en la experiencia laboral de las cigarreras madrileñas, 1888-1927*, Madrid, Tecnos-Fundación Tabacalera.
CAO MOURE, J, eds. (1930), *Libro de oro de la provincia de La Coruña*, Vigo, Editorial PPKO.

CARMONA BADÍA, J. (1982), «Sobre as orixes da orientación exportadora na producción bovina galega. As exportacións a Inglaterra na segunda metade do século XIX», *Grial-Anexo I. Historia*, Vigo, Galaxia, , pp. 169-206.
CARMONA BADÍA, J. (1985), «La industria conservera gallega, 1840-1905», *Papeles de Economía Española, especial Economía de las Comunidades autónomas. Galicia*, pp. 177-191.
CARMONA BADÍA, X. (1986), «Cien años de economía», en *Cien años. Publicación de la Cámara de Comercio de Lugo conmemorativa del Centenario de las Cámaras de Comercio*, Lugo, Cámara de Comercio de Lugo, 55-78.
CARMONA BADÍA, J. (1990), *El atraso industrial de Galicia. Auge y liquidación de las manufacturas textiles (1750-1900)*, Barcelona, Ariel,
CARMONA BADÍA, J. (1994), *A etapa de Luis de la Riva e o apoxeo da producción civil de Sargadelos*, Sada, Edicións do Castro.
CARMONA BADÍA, J. (1996), «Catalanes de Galicia: 1830-1900», en M. Teresa Pérez Picazo, Antoni Segura i Más y Llorenç Ferrer i Alòs (eds.), *Els catalans a Espanya, 1760-1914*, Barcelona, Univ. Barcelona y Generalitat de Catalunya, pp. 109-116.
CARMONA BADÍA, X. (1996a), «Sargadelos, una empresa diversificada en el siglo XIX», en F. Comín y P. Martín Aceña, (eds.), La *empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas, 141-154.
CARMONA BADÍA, X. (1996b), «La economía del siglo XX: Una panorámica», *Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas*, núm. 15.
CARMONA BADÍA, J. (1998), «A "gran empresa" en Galiza: un primeiro achego aos cambios no grupo das mayores empresas non financieras entre 1930 e 1973», en Jesús de Juana y Xavier Castro (dirs), *X Xornadas de Historia de Galicia. Grandes transformacións na Historia contemporánea de Galicia*, Ourense, Servicio de Publicacións da Deputación provincial.
CARMONA BADÍA, J. (1999), «Galicia en el desarrollo del sector eléctrico español (1900-1982)», en *Doctor Jordi Nadal. La industrialització i el desenvolupament econòmic d'Espanya. La industrialización y el desarrollo económico de España*, vol. II, Barcelona, Publicacións de la Universitat de Barcelona, pp. 1378-1397.
CARMONA BADÍA, J. (2001), «Minifundio persistente e industrialización limitada» en Germán, Luis, Enrique Llopis, Jordi Maluquer de Motes y Santiago Zapata (eds.), *Historia económica regional de España, siglos XIX y XX*, Barcelona, Editorial Crítica, pp. 13-45.
CARMONA BADÍA, X, coord. (2006), *Empresarios de Galicia*, A Coruña, Fundación Caixa Galicia
CARMONA BADÍA J. y J. PENA ESPINHA (1985), «As origens do sector eléctrico na Galiza, 1888-1936», *Agália, monográfico Quatro estudos de história económica de Galiza, Corunha*, pp. 33-49.
CARMONA BADÍA, X., ESPIDO, A., y A. LOZANO (1995), «Industria e sociedade na Galiza do s. XIX», *Nosa Terra. A Nosa Historia*, enero, pp. 72-77.
CARMONA BADÍA, J. y J. GIRÁLDEZ RIVERO (2002), *75 anos da revista Industrias Pesqueras. Vigo, horizonte mariño,* Vigo, Sipsa Editora.
CARMONA BADÍA, J. y T. FERNÁNDEZ VÁZQUEZ (2003), *A Compostela industrial. Historia e pegada das fábricas de coiros no concello de Santiago*, Santiago de Compostela, Consorcio de Santiago.
CARMONA BADÍA, XOÁN y J. NADAL (2005), *El empeño industrial de Galicia. 250 años de Historia, 1750-2000*, A Coruña, Fundación Pedro Barrié de la Maza.
CARMONA BADÍA, X. Y A. FERNÁNDEZ (2005a), «La economía gallega en el periodo franquista (1939-1975)» en De Juana y Prada (coord.) *Historia contemporánea de Galicia*, Barcelona, Ariel.

CARMONA BADÍA, J. y L. ALONSO ÁLVAREZ (2006), «La configuración del tejido empresarial de Galicia, 1880-2002», en J.L. García Ruiz y C. Manera Erbina (eds.), *Historia empresarial del España. Un enfoque regional en profundidad*, Madrid, Ed. Lid.
CARRERAS, A. Y X. TAFUNELL, coord. (2005), *Estadísticas históricas de España siglos XIX-XX***,** Madrid, Fundación BBVA.
CASTELLANO, J. M. (1993), «Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara», *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 402-404
CATALAN, J. (1995), *La economía española y la Segunda Guerra Mundial*, Barcelona, Ariel
CATÁLOGO DE LA CORUÑA (1923-1924), *La Coruña a través de un siglo*, Vigo, P.P.K.O.
CES-GALICIA (1997), *Análise da situación e perspectivas da empresa pública en Galicia*, Santiago.
COMÍN COMÍN, F. (1985), *La empresa pública en la España contemporánea. Formas históricas de organización y gestión (1770-1998),* Madrid; Fundación Empresa Pública, documento de trabajo.
COMÍN COMÍN, F. (1989), «El sector público», en A. Carreras (ed), *Estadísticas históricas de España, siglos XIX-XX,* Madrid, Fundación Banco Exterior.
COMÍN COMÍN, F. (1996) *Historia de la Hacienda pública,* Barcelona, Crítica, 2 vols
COMÍN, F. Y P. MARTÍN ACEÑA (1999), *Tabacalera y el estanco del tabaco en España, 1636-1998*, Madrid, Fundación Tabacalera pp. 72-73.
CONSEJO DE INDUSTRIA (1930), *Apuntes para el momento de la economía española en 1930*. Apartado: La Industria en la Provincia de La Coruña, Industria de la madera, p. 399.
COUMES-GAY, A. (1877), *Guía de La Coruña*, La Coruña, Imprenta de Puga.
CUEVAS CASAÑA, J. (2002), «Banking Growth and Industry Financing in Spain during the Nineteenth Century», *Business History,* vol. 44 nº 1, pp. 61-94.
CUSOMANO, M. A. (1985), *The Japanese Automobile Industry. Tecnology and Management at Nissan and Toyota*, Cambridge, Harvard University Press.
DE JUANA Y VÁZQUEZ (2005), «Población y emigración en Galicia» en J. De Juana y J. Prada (coords.), *Historia contemporánea de Galicia*, Barcelona, Ariel, pp. 393-440.
DEL REY REGUILLO, F. (1998), *Relaciones laborales en la industria tabaquera española (1887-1995)*, Madrid, Fundación Empresa Pública.
DELGADO, E. Y MARTÍN (1892), La renta de tabacos, Madrid y F. Comín (1989), «El sector público», en A. Carreras (ed), *Estadísticas históricas de España, siglos XIX-XX,* Madrid, Fundación Banco Exterior.
DELGADO, J. M. (1989), «Las Indias españolas en el siglo XVIII y la emancipación», en A. Domínguez Ortíz, *Historia de España*, Madrid, Planeta, vol. 8.
DELGADO, J. M. (1998), «Comerciar en tiempos de guerra. La Tabacalera durante el conflicto de 1898» en *Cuadernos de Historia del Instituto Cervantes de Manila*, 2 y 3, pp. 9-14.
DERRY, T.K. Y WILLIAMS, T. I. (1977), *Historia de la tecnología. Desde 1750 hasta 1900* (II), Madrid, Siglo XXI, pp. 930-931.
DÍAZ PARDEIRO, J. R., FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, X, Y J. M. REIRIZ REY (1994), *Crónicas Coruñesas*, La Coruña, La Voz de Galicia, D.L.
DIRECTORIO ARDAN (1992-2005), *Directorio de empresas de Galicia y Norte de Portugal*, Vigo, Zona Franca.
DONAGHU, M.T. Y R. BARFF (1990), «Nike just did it: International Subcontracting and Flexibility in Athletic Footwear Production», *Regional Studies*, 24, 6, pp. 537-552.
EL CORREO GALLEGO (1992-2005), *500 empresas gallegas,* Santiago de Compostela, Editorial Compostela.
ERIAS MARTÍNEZ, A. (2000), «Estructura socioprofesional de Betanzos (1840-1936)», *Anuario Brigantino*, 23, pp. 311-374.

ESCRIGAS, G. (2001), «A fábrica de Xubia, subastada en 1870», *Revista de Neda*, 4, pp. 67-90.

ESCUDERO, E. (2000a), «Castromil. El primer "eje atlántico"», en Fernando R. Ojea (ed), *Grandes empresas, grandes historias de Galicia*, A Coruña, La Voz de Galicia, pp. 138-141.

ESCUDERO, E. (2000b), «FINSA. De aserradero a holding», en F. R. Ojea, *Grandes Empresas, Grandes Historias de Galicia*, A Coruña, La Voz de Galicia, pp. 180-181

FACAL RODRIGUEZ, Mª. J. (1985), «O sistema financiero galego da segunda metade do século XIX», *Agália, monográfico Quatro estudos de história económica de Galiza*, Corunha, pp. 71-92.

FACAL RODRIGUEZ, Mª. J. (1986), *La banca en Galicia durante la época de la Restauración: el Crédito Gallego*, Santiago de Compostela, Universidad de Santiago (tesis de licenciatura inédita).

FACAL RODRIGUEZ, Mª. J. (2003), *El efecto de las leyes bancarias de 1856 en Galicia: el caso del Banco de emisión de La Coruña 1857-1875*, Santiago de Compostela, Universidad de Santiago (tesis doctoral inédita)

FACAL RODRIGUEZ, Mª J. (2005), «Los orígenes del Banco Simeón: Evolución de los negocios de Simeón García de Olalla y de la Riva, 1857-1983)», comunicación presentada al *VIII Congreso de la Asociación de Historia Económica*, Santiago de Compostela.

FAGINAS, R. (1890), *Guía indicador de La Coruña y Galicia para el año 1890-91*, A Coruña, Imp. y Est. de Vicente Abad.

FERNÁNDEZ CUENCA, (1972), *La Guerra de España y el cine,* Madrid, Editora Nacional. 2 vols

FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, A. (2005), «De la roca a la cuerda. Orígenes y desarrollo de la industria mejillonera en Galicia (1946-2005)». Ponencia presentada a la sesión Instituciones y Empresas en las industrias marítimas (siglos XVI-XX), *VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica*, Santiago de Compostela.

FERNÁNDEZ LEICEAGA, X. (1990), *Economía (política) do monte galego*, Santiago de Compostela, Servicio de publicación da Universidade de Santiago.

FERNÁNDEZ NEGRAL, J. (1991), «Segundo centenario dos reais establecementos de Xuvia. De fábrica de cobrería a centro textil 1791-1991», *Cuadernos Ateneo Ferrolan*, 7, pp. 2-96.

FERNÁNDEZ PRIETO, L. (1992), *Labregos con ciencia. Estado, sociedade e innovación tecnolóxica na agricultura galega, 1850-1939*, Vigo, Edicións Xerais de Galicia.

FERNÁNDEZ PRIETO, L. (2005), «Las transformaciones económicas», en J. de Juana y J. Prada (coords.) *Historia contemporánea de Galicia*, Barcelona, Ariel, pp. 141-169.

FERNÁNDEZ PRIETO, L. ed. (2000), *Terra e progreso. Historia agraria da Galicia contemporánea*, Vigo, Edicións Xerais de Galicia.

FERNÁNDEZ SANTANDER, C. (1987), *1886-1986. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación,* A Coruña, COCINC.

FERNÁNDEZ VÁZQUEZ, Mª T. (2002), *La industria del curtido en la Galicia contemporánea*, Santiago de Compostela, Universidad de Santiago de Compostela, Tesis doctoral.

FLAVIÁN BLANCO, C. Y Y. POLO REDONDO (2000), «Inditex (1994-1999)», en J. L. Munuera Alemán y A. I. Rodríguez Escudero (coord.), *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable: casos prácticos*, Madrid, ESIC, pp. 133-161.

FORD, R. (1884), *A Handbook for Travellers in Spain*, Londres.

FRAGA RODRÍGUEZ, X. (2002), *Tranvías de Ferrol*, A Coruña, Edicións Espiral Maior.

FREIRE ESPARÍS, P. (2000), Picusa. «La única superviviente de la industria del cuero», en Fernando R. Ojea, *Grandes Empresas, Grandes Historias de Galicia*, A Coruña, La Voz de Galicia, pp. 234-235.

GÁLVEZ MUÑOZ, L. (2000), «Género y cambio tecnológico: Rentabilidad económica y política del proceso de industrialización del Monopolio de tabacos en España (1887-1945)», *Revista de Historia Económica*, XVIII-1, pp. 11-45,
García Barros, J. (1970), *Medio siglo de vida coruñesa: 1834-1886, del miriñaque al "tren veloz"*, La Coruña, Grafinsa.
GARCÍA DE TORRES, J. (1875), *El tabaco: consideraciones sobre el pasado, presente y porvenir de esta renta*, Madrid
GARCÍA DE TORRES, J. (1884), *Las rentas estancadas. Apuntes históricos, observaciones y datos estadísticos*, Madrid.
GARCÍA FERNÁNDEZ, L. (2005), «El intento frustrado de un nuevo cine falangista», El *Rastro de la historia*, 5.
GARCÍA FONTENLA, R. (1990), *Cien años de luz eléctrica en Galicia*, Madrid, Edición Unión Fenosa DL.
GARCÍA LÓPEZ, J. R. (1987), *Los comerciantes banqueros en el sistema bancario español. Estudio de casas de banca asturianas en el siglo XIX*, Oviedo.
GARCÍA LÓPEZ, A. (2003), *La Actividad Bancaria en Galicia. Desde el Catastro del Marqués de la Ensenada a la Ley Cambó*, Valladolid: Lex Nova.
GARCÍA PEREIRA, F. (1989), «EMESA, treinta años de actividad. Entrevista a José Ramón Álvarez Arnau1», en *La construcción en Galicia*, A Coruña.
GARCÍA ROA, A. (1994), *Las cajas de ahorros españolas: cambios recientes, fusiones y otras estrategias de dimensionamiento*, Madrid, Civitas.
GARCÍA RUIZ, J. L. Y C. LAGUNA ROLDÁN (1999), *Cervezas Mahou, 1890-1998 un siglo de tradición e innovación***,** Madrid, LID
GARCÍA RUIZ, J.L. Y M. SANTOS REDONDO (2002), *¡Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*, Madrid, Ed. Síntesis y Fundación Eduardo Barreiros.
GERMÁN ZUBERO, L. *et al*., (eds.), (2001), *Historia económica regional de España siglos XIX y XX*, Barcelona, Crítica.
GIADÁS ALVAREZ, L. (1997), *La vida política municipal en La Coruña entre 1900 y 1931*, A Coruña, Edicios do Castro.
GIADÁS ALVAREZ, L. A. y MIRÁS ARAUJO, J. (2003), «Las relaciones laborales durante el franquismo en la empresa «Aguas de La Coruña, S.A.», *Galicia en Clave Económica. Revista Atlántica de Economía*, número VI, noviembre, pp. 57-68.
GIRÁLDEZ, J. (1985), «Aproximaçom ao sector pesqueiro galego n primeiro terço do século XX», *Agália, monográfico Quatro estudos de história económica de Galiza*, Corunha, pp. 7-32.
GIRÁLDEZ, J. (1996), *Crecimiento y transformación de la pesca en Galicia, 1880-1936*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
GIRÓ MIRANDA, J. (1999), «Redes de transporte y comercialización de la industria pañera riojana en la segunda mitad del siglo XIX», *Brocar*, 23.
GÓMEZ, J. L y J. C. MARTÍNEZ (1992), *Las primeras 500 empresas de Galicia*, A Coruña, Biblioteca Gallega-Gaesa.
GONZALEZ CATOYRA, A. (1990), *Biografías coruñesas,* La Coruña, Fundación Caixa Galicia, 1990.
GONZALEZ CATOYRA, A. (1994), *Cronología coruñesa: 1901-1993: (de los tranvías con tracción de sangre a la Domus o Casa del Hombre)*, A Coruña.
GONZÁLEZ CATOYRA, A. (1997), *Nuevas biografías coruñesas*, A Coruña.
GONZÁLEZ-LLANOS, J. M. (2007), *El decenio*, AF Editores,
Grandes fiestas de A Coruña, 1924.
HALPERIN DONGHI, T. (1990), *Historia contemporánea de América Latina*, Madrid, Alianza.

IGLESIAS PÉREZ, M. (2000), «El cooperativismo textil gallego», en R. Rubén, L. González, A. I. Fernández González et al., *La industria de la moda en Galicia*, Santiago de Compostela, Idega

Indicador comercial y guía de la Coruña (1912), Vigo, Luis Hylass.

IRIARTE GOÑI, I. (2006), Una estimación del consumo de madera en España entre 1860-1935, Documento de Trabajo AEHE-0603.

JESÚS, E. DE (1980), *The Tobacco Monopoly in the Philippines. Bureaucratic Enterprise and Social Change, 1766-1880*, Manila, Ateneo de Manila University Press,

La Coruña: Guías, planos y vistas, La Coruña, Imprenta y fotograbado de Ferrer, 1912.

LECLERCQ, A. (1939), «Notice sur la Fabrique Royale de Cigarres de la Palloza», en *Archives du Ministère de Affaires Ètrangéres, Correspondence Consulaire et Comerciale*. La Corogne, vol. 22.

LEIRA, M. Y SEIJO, D. (2004), «Factoría Sindel. Propuesta de Rehabilitación», Papeis Artabros, nº 1, pp. 97-114.

LINDOSO TATO, E. (1999), *Empresas y empresarios en La Coruña, 1830-1914*, Madrid, Documento de trabajo 9905, Fundación Universidad Empresa (Programa de Historia Económica).

LINDOSO TATO, E. (2003), «El Registro Mercantil de La Coruña: una fuente para la historia empresarial decimonónica», en M. Martín, J. Garrues, S. hernandez (dir.), *El Registro Mercantil: una fuente para la historia económica*, Granada, Universidad de Granada, pp. 31-51.

LINDOSO TATO, E. (2005), *El factor empresarial en la Galicia atlántica, 1820-1913*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de A Coruña, Tesis doctoral.

LINDOSO TATO, E. (2006), *Los pioneros gallegos. Bases del desarrollo empresarial 1820-1913*, Madrid, Lid.

LINDOSO TATO, E. (2007), «Dionisio Tejero Pérez (1856-1941)» en Xoán Carmona (coord.), *Empresarios de Galicia*, Fundación Caixa Galicia, Fundación Galicia Empresa, pp. 218-235.

LLORDEN MIÑAMBRES, M. (2003), «La política de vivienda del régimen franquista: nacimiento y despegue de los grandes constructores y promotores inmobiliarios en España, 1939-1960» en Sánchez, G. y J. Tascón (eds), *Los empresarios de Franco. Política y economía en España, 1936-1957*, Barcelona, Crítica.

LÓPEZ, S. y J.M. VALDALISO (2003): «Empresas, emprendedores y monopolistas en las rupturas industriales de dos finales de siglo», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* nº 17, pp. 17-44.

LÓPEZ FACAL, X. (1980a), «A expulsión de recursos financieros pola economía galega», Nogueira, Soto y López Facal, *O poder industrial en Galicia*, Vigo, Edicións Xerais de Galicia, pp. 129-141.

LÓPEZ FACAL, X. (1980b), «O poder industrial: grupos e monopolios», en Nogueira, Soto y López Facal, *O poder industrial en Galicia*, Vigo, Edicións Xerais de Galicia, pp. 93-128

LÓPEZ FACAL, X. (1998), «A gran empresa na estratexia de desenvolvemento», inédito.

LÓPEZ PRADO, A. (1988), «Don Pedro Barrié de la Maza, prestigioso financiero», *Revista del Instituto de José Cornide, Instituto de Estudios Coruñeses*, pp. 20-21.

LOSADA ALVAREZ, A. F. (2000), «Pedro Barrie de la Maza (1888-1971)», en Torres, E. (dir.), *Los empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, LID.

LOZANO COURTIER, A. (1996), «De empresa pública a empresa privada: la gestión de los Arsenales del Estado, 1870-1936», en Francisco Comín y Pablo Martín Aceña, *La empresa en la Historia de España*, Madrid, Cívitas, pp. 369-382.

LOZANO COURTIER, A. (1997), «Estado, importación de tecnología y nacionalización de la construcción naval militar española: la SECN, 1909-1935», en S. López García y J.Mª.

Valdaliso, (eds.), *Qué inventen ellos? Tecnología, empresa y cambio económico en la España contemporánea*, Madrid, Alianza Editorial.
MADOZ, P. (1845), *Diccionario Geográfico Estadístico Histórico de España y sus posesiones de ultramar. Galicia*. Vol. II.
MADOZ, P. (1847), *Diccionario geográfico-estadístico-histórico de España y sus posesiones de Ultramar*, Madrid, Vol. VII.
MAIXÉ, J. C., [dir.], VILAR, M. Y E. LINDOSO (2003), *El ahorro de los gallegos. Orígenes e historia de Caixa Galicia (1876-2002),* A Coruña, Fundación Caixa Galicia.
MAIXÉ, J. C., E. LINDOSO y M. VILAR (2001), Savings Banks and Regional Economic Growth in Spain in the 19th and 20th Centuries, Centre for Business History in Scotland, University of Glasgow.
MAIXÉ, J. C., VILAR, M. y E. LINDOSO (2002), «El sistema gallego de cajas de ahorro en perspectiva interregional, siglos XIX y XX», en E. López Iglesias y J. J. Ares (eds.), *Novos escenarios para a economía galega*, Santiago, IDEGA, pp. 823-850.
MARTÍN ACEÑA, P. (1984), *La política monetaria en España 1919-1935*, Madrid, IEF.
MARTÍN ACEÑA, P. (2001), *El oro de Moscú y el oro de Berlín*, Madrid, Taurus.
MARTÍNEZ LÓPEZ, A. (1991), «Antecedentes del sector lácteo gallego, 1890-1935», *Agricultura e Sociedad*, vol. 59, pp. 9-40
MARTÍNEZ LÓPEZ, A. (1995), *Cooperativismo y transformaciones agrarias en Galicia, 1886-1943*, Madrid, Ministerio de Agricultura
MARTÍNEZ LÓPEZ, A. (2001), «Administración local e dotación de servicios: a longa xénese do abastecemento de auga na Coruña», *Revista da Escola Galega de Administración Pública*, vol. 27, pp. 111-126.
MARTÍNEZ LÓPEZ, A. (2003), «Belgian investment in trams and secondary railways. An international approach, 1892-1935», *Journal of Transport History*, vol. 24, nº 1, pp. 59-77.
MARTINEZ LOPEZ, A. (2004), «La vocation internationelle dun holding belge de tramways: La Compagnie Mutuelle de Tramways, 1895-1918», *Economies et Sociétés* (en prensa).
MARTÍNEZ LÓPEZ, A., coord. (2004), *Las venas incesantes. Abastecimiento de agua y gestión empresarial en A Coruña, 1850-2000*, A Coruña, Emalcsa, Universidade da Coruña (en prensa)
MARTÍNEZ LÓPEZ, A., dir. (2006), *Compañía de Tranvías de La Coruña (1876-2005). Redes de transporte local*, Madrid, LID.
MARTÍNEZ LÓPEZ, A. y C. PIÑEIRO SÁNCHEZ (2001), «Empresas e servicios públicos: a creación dunha infraestructura de transporte urbano, A Coruña 1876-1925», *Revista Galega de Economía*, vol. 10, 1, pp. 249-278.
MARTÍNEZ LÓPEZ, A. y C. PIÑEIRO SÁNCHEZ (2003), "Nacemento e desenvolvemento dun servicio público esencial:o abastecemento de auga na cidade de A Coruña, 1903-1936», Cuadernos de Estudios Gallegos (en prensa).
MARTORELL, M. (2006), «Una guerra, dos pesetas» en P. Martín Aceña y E. Martínez (eds.), *La economía de la guerra civil*, Madrid, Marcial Pons.
MEIJIDE PARDO, A. (1974), «La primera industria coruñesa del vidrio, 1827-1850», en *Revista del Instituto José Cornide de Estudios coruñeses*, 10 y 11. Reproducido también en A. Meijide Pardo (1997), *Temas y personajes de la historia coruñesa contemporánea*, A Coruña, Diputación Provincial, pp. 111-162.
MEIJIDE PARDO, A. (1986a), «1854: Se inicia en La Coruña el alumbrado de gas», en La Coruña. Paraíso del turismo, verano 1986. Reproducido también en A. Meijide Pardo (1997), *Temas y personajes de la historia coruñesa contemporánea*, A Coruña, Diputación Provincial, pp. 245-257.
MEIJIDE PARDO, A. (1986b), «Las primeras industrias del curtido en Betanzos», *Untia*, 2, pp. 27-43.

MEIJIDE PARDO, A. (1989), «Casas de baños de mar en la Coruña del siglo XIX», en La Coruña. Paraíso del Turismo, verano 1989. Reproducido también en A. Meijide Pardo (1997), *Temas y personajes de la historia coruñesa contemporánea*, A Coruña, Diputación Provincial, pp. 323-344.

MEIJIDE PARDO, A. (1997), Casas de baños de mar en La Coruña del siglo XIX, en Meijide Pardo, A, *Temas y personajes de la historia coruñesa contemporánea*, A Coruña, Diputación de A Coruña, pp. 311-322.

Memorias de la Caja de Ahorros Provincial de Lugo (1970-1980).

Memorias de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña (1891-2000).

Memorias de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid (1880-1935).

Memorias de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Santiago (1880-1979).

Memorias de la Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Ferrol (1930-1977).

Memorias de la Caja Rural Provincial de Orense (1973-1987).

Memorias de la Sucursal del Banco Bilbao en A Coruña, 1930-1950, Archivo Histórico del BBVA.

Memorias del Banco de la Coruña (1859-1874).

Memorias del Banco Pastor (1956-2006).

Memorias del Crédito Gallego (1876-1904).

MIRÁS, J. (2004), *Una modernización inconclusa. Estructura y transformaciones económicas de una ciudad española de tipo medio. A Coruña, 1914-1935*, A Coruña: Universidad de A Coruña, Tesis doctoral.

MONTERO AROSTEGUI, J. (1972 [1859]), *Historia y descripción de El Ferrol*, Ferrol, Gersan.

MORGAN STANLEY DEAN WITTER (2000), *Speciality Clothing Report. 21st Century Strategy.*

MUSET, A. (1988), «La conquesta del mercat peninsular durante la segona meitat del segle XVIII: l'exemple de la casa Francesc Ribas i Cia., (1766-1783)», *Pedralbes*, 8-I, pp. 395-403.

MUSET, A. (1997), *Catalunya i el mercat espanyol al segle XVIII: els traginers i els negociants de Calaf i Copons*, Barcelona, Publicacions de l'Abadia de Montserrat.

NADAL, J. Y C. SUDRIÀ (1983), *Historia de la Caja de Pensiones*, Barcelona, Caixa de Pensions y Edicions 62.

NADAL J. y X. CARMONA BADÍA, (2005), *El empeño industrial de Galicia. 250 años de Historia, 1750-2000*, A Coruña, Fundación Pedro Barrié de la Maza.

NAVAJAS LESTAU, F. (1984), «Proyección económica y social de la Fábrica de Tabacos de La Coruña», en VV. AA., *Presente y futuro de la Coruña*, A Coruña.

NOGUEIRA ROMÁN, C. (1980), «Evolución histórica e estrutura sectorial da economía industrial», en Nogueira, Soto y López Facal, *O poder industrial en Galicia*, Vigo, Edicións Xerais de Galicia, pp. 11-58

NOGUEIRA ROMÁN, C., L. SOTO BAÑO y X. LÓPEZ FACAL (1980), *O poder industrial en Galicia*, Vigo, Edicións Xerais de Galicia.

NONOKA, I. (1995), «The Development of Company Quality Control and Quality Circles at Toyota Motor Corporation and Nissan Motor Co. Ltd», en H. Shiomi y K. Wada (eds), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press

NÚÑEZ BARROS, R. (1994), "A industria do curtido en Pontedeume", Cátedra nº 1, pp. 7-18.

NÚÑEZ FERNÁNDEZ, E. (2000), "Los archivos de empresa y el patrimonio documental industrial y mercantil como patrimonio cultural", en INCUNA-Asociación de Arqueología industrial, *Estudio básico sobre el patrimonio documental industrial asturiano. Los archivos históricos, industriales y mercantiles*, Gijón, Ed. Trea, pp. 99-128.

PARDO BAZÁN, E. (1882), La Tribuna, Madrid.

PEREIRA MARTÍNEZ, C. (1998), *La Fábrica de Armas de A Coruña. Seis décadas de historia*, A Coruña, Ayuntamiento de A Coruña.
PEREIRA, D., coor. (1992), *Os Conquistadores Modernos. Movemento Obreiro na Galicia de anteguerra*, Vigo, A Nosa Terra, pp. 37-40.
PERERO IÑIGO, P. (2002 y 2003), «Historia de las cerverías españolas. Raíces de cervezas de Santander SA y Union Cervecera SA», *Cerveza y Malta*, XXXIX (4), 156, pp. 65-76 y XL (1), 157, pp. 50-72.
PÉREZ DE LOS HEROS, I. (2000), «Torres y Sáez. Tradición ferretera» en Fernando R. Ojea, Grandes Empresas, *Grandes Historias de Galicia*, A Coruña, La Voz de Galicia, pp. 266-267.
PÉREZ VIDAL, J. (1959), *España en la historia del tabaco*, Madrid, CSIC, Centro de Estudios de Etnilogía Peninsular
PIÑEIRO, E. (2001), «O tranvía de Ferrol a Neda», *Revista de Neda,* 4, pp. 91-102.
PORTER, M. E. (1990), *The competitive Advantage of Nations*, Londres, Macmillan (trad. Cast. *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza y Janes, 191).
PRADERA, J. M. (1999), *Filipinas, la colonia más peculiar. La hacienda pública en la definición de la política colonial, 1762-1868*, Madrid, CSIC
PRAT SABARTÉS, M. (2005), «La utilización de redes empresariales para la comercialización de tejidos catalanes a mediados del siglo XIX», *X Simposio de Historia Económica: Análisis de Redes en la Historia Económica*, Bellaterra.
PRECEDO LEDO, A. (1990), *La Coruña metrópoli regional*. A Coruña, Fundación Caixa Galicia.
PUEYO, J. (1996), «¿Cuándo ha sido un oligopolio la industria del cemento artificial?», *Revista de Historia Industrial*, 9, pp. 83-115.
PUJOL, J. (1998), «La difusión de los abonos minerales y químicos hasta 1936: el caso español en el contexto europeo», *Historia Agraria*, 15, pp. 143-184.
RICHARDS, M. (1999), *Un tiempo de silencio. La guerra civil y la cultura de la represión en la España de Franco, 1936-1945***,** Barcelona, Crítica
RICO BOQUETE, E. (2006), «Manuel García Cambón, 1907-1993. De serrador a empresario», en X. Carmona Badía (coord.), *Empresarios de Galicia*, Santiago, Fundación Galicia Empresa y Fundación Caixa Galicia, pp. 460-479.
RODRÍGUEZ FUENTES, C. (2001), *Las actrices en el cine español de los cuarenta*, tesis Doctoral Inedita, Universidad Complutense
RODRÍGUEZ GORDILLO, J. M. (1984), «El personal obrero en la Real Fábrica de Tabacos», en VV.AA., *Catálogo de la exposición «Sevilla y el Tabaco*», Sevilla.
RODRÍGUEZ GORDILLO, J. M. (1990), «El tabaco: del uso medicinal a la industrialización», en J. Fernández Pérez e I. González Tascón (eds.), *La Agricultura viajera. Cultivos y manufacturas de plantas industriales y alimentarias en España y en la América virreinal*, Madrid, MAPA.
RODRÍGUEZ PÉREZ, J. A, (1985), «A minaria do volframio em Galiza (1887-1960. Umha primeira aproximaron», *Agália, monográfico Quatro estudos de história económica de Galiza*, Corunha, pp. 49-70
ROJO, L. A. (2002), «La economía española en la democracia (1986-2000)», en Comin, F., Hernandez, M. y E. Llopis (eds) *Historia Económica de España, Barcelona*, Critica, pp. 397-435.
ROMERO MASIÁ, A. (1997), *A Fábrica de Tabacos da Palloza. Producción e vida laboral na decana das fábricas coruñesas*, A Coruña, FAYT-UGT Galicia.
SAAVEDRA, P. (1991), «A Galicia do Antigo Réxime, economía e sociedade», en F. Rodríguez, (dir.), *Historia de Galicia*, A Coruña: Hércules, vol. 3.

SABI-Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (2003), *Directorio de empresas españolas*, Madrid.

SAGREDO FERNANDEZ, F., CANTERA, A. Y A. ORTEGA (1976), *Historia de una institución gallega Caja de ahorros-Monte de piedad de La Coruña y Lugo 1876-1976*, Madrid, Caja de Ahorros y Monte de Piedad de La Coruña y Lugo.

SÁNCHEZ RECIO, G. (2003), «El franquismo como red de intereses», en G. Sánchez Recio y J. Tascón Fernández (eds), *Los empresarios de Franco*, Barcelona, Critica, pp. 13-22.

SANTÍAS, A. (1935), *Anuario de la renta de Tabacos de España*

SEIJAS LLERENA, D. (2006), «Evaristo Castromil Otero, 1876-1969. O empresario dos coches de liña», en Xoán Carmona Badía (coord.), *Empresarios de Galicia*, Santiago, Fundación Galcia-Empresa y Fundación Caixa Galicia, pp. 344-361

SINDE CANTORNA, A. I. (2000), *Estrategias de crecimientos y formas de integración en la empresa pesquera gallega*, Fundación Empresa Pública, Madrid

SINDE CANTORNA, A. I. (2002), *Estrategias de crecimiento y formas de integración en la empresa pesquera gallega: 1900-1960*, Fundación Empresa Pública, Documento de Trabajo.

SINDE, A., DIÉGUEZ, Mª I., Y A. GUEIMONDE (2005), «O papel do sector oferta no proceso de difusión de novas tecnoloxías: o caso do sector pesqueiro galego, 1931-1961», *III Congreso de Economía de Galicia,* Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais da Universidade de Vigo.

SINGLETON, J. (2000), *The World Textile Industry, Londres y Nueva York*, Routledge, 2ª edicion

SOBRINO MANZANARES, M.L. (1993), *O cartelismo en Galicia. Desde as súas orixes ata 1936*, O Castro, Sada (A Coruña), Ediciós do Castro.

SOTO BAÑO, L. (1980), «A industrialización agraria», en Nogueira, Soto y López Facal, *O poder industrial en Galicia*, Vigo, Edicións Xerais de Galicia, pp. 59-92.

TAMAMES, R. (2005), «La autarquía española y las rémoras para el crecimiento económico posterior», *ICE, 75 años de política económica española,* nº 826, pp. 13-24.

TETTAMANCY, F. (1900 [1994]), *Apuntes para la historia comercial de La Coruña*

TORRES REGUEIRO (1996), «A chegada da luz eléctrica a Betanzos», *Anuario Brigantino*, nº 19, pp. 185-194.

TORRES VILLANUEVA, E. (1998), *La fundación de la Compañía Arrendataria de Tabacos*, Madrid, Fundación Empresa Pública pp. 4-37.

TORRES VILLANUEVA, E. (2006), «Los empresarios: entre la revolución y la colaboración» en P. Martín Aceña y E. Martínez (eds.), *La economía de la guerra civil*, Madrid, Marcial Pons, pp. 431-460.

TORTELLA , G. (1994), *El desarrollo de la España contemporánea*, Madrid, Alianza.

VALDALISO, J. Y S. LÓPEZ (2000), *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, D.L.

VALDÉS-CHÁPULI, A. (1989), *La fábrica de tabacos de Alicante*, Alicante, Caja de Ahorros del Mediterráneo.

VÁZQUEZ GARCÍA, S. (2000), «El modelo Zara», en R. Rubén, L. González, A. I. Fernández González et al., *La industria de la moda en Galicia*, Santiago de Compostela, Idega

VÁZQUEZ GONZÁLEZ, A. (1988), «La emigración gallega. Migrantes, transportes y remesas», en N. Sánchez Albornoz, *Españoles hacia América. La emigración en masa 1880-1930*, Madrid, Alianza Universidad.

VÁZQUEZ GONZÁLEZ, A. (1999), *La emigración gallega a América, 1830-1930*, Santiago de Compostela, Tesis de doctorado (en prensa), 2 vols.

VÁZQUEZ GONZÁLEZ, A. (2000), *La emigración gallega a América, 1830-1930*, Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela, Tesis doctoral.

VEDÍA Y GOOSSENS, E. (1975 [1845]), *Historia y Descripción de la Ciudad de La Coruña,* A Coruña: Instituto José Cornide.
VILAR RODRÍGUEZ, M. (2004), «La ruptura postbélica a través del comportamiento de los salarios industriales: nueva evidencia cuantitativa (1908-1963)», *Revista de Historia Industrial*, 25, pp. 81-126.
VILAR RODRÍGUEZ, M. (2006a), «Estrategias de supervivencia de las familias trabajadoras en el marco laboral hostil de la posguerra civil española (1939-1958)», *Revista de Sociología del Trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad*, 56, pp. 119-163
VILAR RODRÍGUEZ, M. (2006b), «La distribución funcional de la renta en España entre 1914 y 1959: Una propuesta de análisis», *Investigaciones de Historia Económica*, 6, pp. 105-136.
VILELA, J. L. (1986), *La Divisa del Progreso. Historia de la Sociedad de Seguros Mutuos contra Incendios de Casas de La Coruña (1835-1997)*, A Coruña, Imperio.
VILLARES PAZ, R. (1982), *La propiedad de la tierra en Galicia (1500-1936)*, Madrid, Siglo XXI.
VILLARES PAZ, R (2004), *Historia de Galicia*, Vigo: Galaxia.
VILLARES PAZ, R (2004a), «Política y Mundo Rural en la España Contemporánea Algunas consideraciones historiográficas», en *La politisation des campagnes au XIX siècle. France, Italia, Espagne, Portugal*, Roma, Ecole Francaise de Rome.
VILLARES, R. y L. ALONSO ÁLVAREZ (2006), *Estrella Galicia. Una empresa, un siglo, 1906-2006*, A Coruña, Hijos de Rivera.
VV.AA. (1968a), *Banco de La Coruña, Bodas de Oro 1918-1968*, A Coruña, Banco de La Coruña.
VV.AA. (1968b), *Fenosa, 1943-1968*, A Coruña, Fuerzas Eléctricas del Noroeste.
WADA, K. (1995), «The Emergence of "Flow Production" Method in Japan», en H. Shiomi y K. Wada (eds), *Fordism Transformed. The Development of Prduction Methods in the Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press