

José Ramón Moreno Fernández*
Agustín Sancho Sora*

ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE Y MODELOS EMPRESARIALES EN EL VALLE MEDIO DEL EBRO, 1880-1935

Las regiones españolas del cuadrante nororiental —Aragón, Levante, Cataluña, Baleares, La Rioja y Navarra—, con especializaciones y ritmos de crecimiento diferentes, compartieron una base económica similar. Había importantes semejanzas en las estructuras corporativas, formadas por empresas de pequeñas dimensiones, de carácter familiar y flexibles; también en los tipos de mercado, en los que se desenvolvía una producción mayoritaria de bienes de consumo; y lo mismo en cuanto a los recursos naturales, de capital y tecnológicos. Esta industrialización difusa propició el desarrollo de redes de información y cooperación empresarial. La especialización flexible y las fórmulas a medio camino entre la jerarquía y el mercado fueron las pautas que se difundieron por el área para responder a las oportunidades de crecimiento generadas en un contexto mercantil competitivo.

Palabras clave: historia económica, economía regional, especialización de la producción, industrialización, pequeña y mediana empresa, España.

Clasificación JEL: D23, L14, L22, N83, N93, R12.

1. Introducción

En las páginas siguientes vamos a partir de una evidencia histórica: La Rioja y Zaragoza empiezan a ser vistas como regiones económicas que han cosechado un cierto éxito partiendo de condiciones en apariencia poco propicias¹. Desde aquí, mostraremos cuáles fue-

ron las estrategias empresariales que convirtieron sus modelos de crecimiento en opciones viables y competitivas. Analizaremos por encima, de forma impresionista, los mecanismos de organización en aquellos sectores de mayor representatividad e intentaremos detectar con algo más de detenimiento la diversidad de modelos de especialización flexible². Se tratará, en fin, de compren-

* Universidad de Zaragoza.

Los autores agradecen a Luis Germán Zubero su amabilidad al proporcionarles materiales inéditos sobre los consejos de administración de las sociedades anónimas aragonesas. Vicente Pinilla leyó una versión anterior de este trabajo, haciendo valiosos comentarios que han servido para mejorarlo.

¹ GERMÁN (2001) y MORENO FERNÁNDEZ (2001).

² Sobre el concepto de especialización flexible véanse PIORE y SABEL (1990) o SABEL y ZEITLIN (1997). Al margen de definiciones estrictas, aquí vamos a considerar la especialización flexible como un concepto abierto que deriva de una negación: especialización flexible es todo lo que no cabe en la producción en masa, aquello que escapa al modelo fordista y que, por tanto, había quedado huérfano de discurso teórico. En él cabría casi de todo, desde pequeñas empresas de sectores intensivos

der cómo, a través de la diversidad organizativa y la coexistencia de variadas fórmulas empresariales, se pueden explicar de forma convincente la supervivencia de empresas y sectores flexibles y, por consiguiente, las claves del éxito económico en algunas regiones. El enfoque de esta manera, se dirigirá a presentar los modelos de organización empresarial existentes, a partir de las interacciones entre empresas, sectores, fórmulas de organización del trabajo, mercados y organismos políticos. Nos conformaremos, de momento, con señalar hipótesis de trabajo que sirvan para identificar las ventajas competitivas que se lograron en los sectores más importantes y que actuaron como motores de la economía regional.

2. La especialización agroalimentaria en La Rioja y Zaragoza

Zaragoza se configuró como una zona de especialización agropecuaria que ya desde el siglo XVIII desarrolló fuertes lazos de dependencia económica con el núcleo urbano, industrial y mercantil de Barcelona, centro de la región económica que abarcaba el cuadrante nororiental de la Península. La Rioja, con similar especialización, se vinculaba con el núcleo comercial de Bilbao. Ya en época preindustrial, el eje del Ebro era camino y nexo de unión entre las regiones más dinámicas, un papel que se vería reforzado a partir de mediados del siglo XIX con la comunicación ferroviaria. La abundancia de recursos hidráulicos y las buenas comunicaciones atrajeron capitales, a pesar de que en esta zona no existieran otras materias primas que las de procedencia agropecuaria³, e incentivaron el desarrollo de industrias

en capital con activos poco específicos hasta las importantes firmas que en el presente están disminuyendo su tamaño mediante el expediente de confiar al mercado tareas que antes desempeñaban departamentos de la propia organización. Se puede aplicar a cualquier país, a la mayoría de los sectores económicos y casi a cualquier época.

³ SAGOLS (1895: 701-722) haciendo referencia a la carencia y carestía de primeras materias señala como un obstáculo a la expansión de la industria metalúrgica en Zaragoza, «la competencia que los puntos

agroalimentarias, muy concentradas en las proximidades del Ebro. Harineras en Zaragoza, bodegas y conserveras en La Rioja crecieron sobre la base de estructuras minifundistas, aunque con un cierto carácter dual⁴: los viejos molinos se modernizaban junto a la nueva industria harinera basada en el sistema austrohúngaro⁵, las pequeñas conserveras surgían al lado de las empresas más modernas y las viejas bodegas incorporaban maquinaria para elaborar vinos de pasto mientras las instalaciones más recientes se ocupaban del envejecimiento con nuevos sistemas.

A partir de la consolidación de esta base exportadora resultó natural un cierto desarrollo de industrias auxiliares. La demanda de bienes de equipo o de insumos intermedios para las agroindustrias, así como la de maquinaria para una agricultura en renovación⁶, impulsaron el surgimiento de un pequeño sector metalúrgico que también se haría cargo de las necesidades de reparación y provisión de piezas que requería la base exportadora⁷. La situación atomizada de las agroalimentarias y la persistencia de estructuras duales permitieron el desarrollo de una pequeña industria de construcción mecánica que atendía las necesidades más personales de un segmento de esta industria sin entrar en clara competencia con casas extranjeras como Bühler o Daverio⁸. Más adelante, mientras siguieron proliferando talleres de menor importancia, como Juan Irazo e Hijos, Talleres Sandoval o Juan Guitart, en Zaragoza; algunos cre-

de producción de la primera materia pueden hacerle; resultando un gran desequilibrio en el precio de los transportes».

⁴ Y esto en sectores que en otros lugares tenían dimensiones mayores. MORENO LÁZARO (1997: 228-229) califica las harineras españolas, de casi «liliputienses» en relación con las del resto de Europa.

⁵ La sociedad Villarroya y Castellano, la harinera más importante durante los años ochenta, fue la primera empresa española en introducir la molturación mediante cilindros, GERMÁN (1994: 83).

⁶ GALLEGO (1986), PINILLA (1995).

⁷ GERMÁN (1996a: 17-60), MORENO FERNÁNDEZ (2001).

⁸ Estas grandes firmas construían plantas nuevas, dotadas de la tecnología más avanzada, pero eran incapaces de adaptar la maquinaria a los viejos molinos, bodegas o almazaras que no habían renunciado a modernizar el equipo, pero que pretendían seguir utilizando sus instalaciones, SANCHO (1997 y 2001).

cieron hasta convertirse en firmas importantes, entre ellos, los de Averly y Hermanos Rodón y la fundición de Mercier, en Zaragoza, o el establecimiento de Salustiano Marrodán en Logroño.

La consolidación de algunos núcleos industriales a lo largo del valle abrió un proceso de diversificación en los años finales del siglo XIX y a lo largo del primer tercio del XX. El proceso coincidió con algunas novedades tecnológicas esenciales: el desarrollo más cumplido del ferrocarril y el de la energía eléctrica. Ésta causó un auténtico impacto en las posibilidades de industrialización, mejorando la disponibilidad energética. Por su parte, el ferrocarril articuló el valle en relación con las regiones más destacadas, tales como Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, al mismo tiempo que integraba las provincias aragonesas y, en menor grado, el territorio riojano, mediante líneas secundarias de vía estrecha que conectaban ejes de comunicación preferentes⁹.

También hubo en esta época una profunda crisis, con dos direcciones principales, y una sucesión de ajustes de fondo en la industria. En primer lugar, el fin del tratado comercial con Francia y la llegada de la filoxera a la zona produjo un severo impacto en el optimismo vinícola de los años ochenta obligando a readaptarse a los sectores vitícola y bodeguero. Casi al mismo tiempo, el afianzamiento de una industria harinera moderna en Barcelona disipó la buena coyuntura exportadora de harinas desde Aragón hacia Cataluña¹⁰. Así, los inicios del siglo XX fueron años en los que se profundizó en nuevos itinerarios o en rectificaciones de las trayectorias anteriores. No se abandonó la especialización agroindustrial, pero sí se alteró su composición. Tras la pérdi-

da de las últimas colonias españolas, a fines del siglo XIX, se afianzó en Aragón, especialmente en la provincia de Zaragoza, con ramificaciones hacia La Rioja Baja, un nuevo núcleo remolachero azucarero muy potente. Junto a él surgió la industria alcohólica, derivada de las melazas y vinculada también al progreso de la industria química. Las conservas vegetales, cada vez más presentes en la economía riojana, emprendieron un proceso de mecanización y de renovación que culminó en pocos años. El sector vinícola fue refundado, después de un traumático proceso en las viñas riojanas, sobre la base de una especialización cada vez más visible en caldos elaborados y de mayor precio. También, ligadas al auge químico y a la expansión de la construcción, sobre todo a partir de los años veinte de este siglo¹¹, se instalaron dos grandes fábricas de cemento portland, una en Zaragoza y otra en Morata de Jalón. Mientras, las industrias metálicas intentaban hacer frente a las novedades diversificándose para satisfacer la nueva demanda de bienes de equipo y expandiéndose con fuerza, hasta el punto de que dio ocupación a la cuarta parte de los activos industriales en la Zaragoza de los años treinta¹². Todas estas realizaciones provocaron la aparición de una nueva coyuntura que atrajo capitales, si bien a pequeña escala, y puso en marcha los mecanismos financieros autóctonos¹³.

En conclusión, el desarrollo del valle estuvo vinculado a la arteria fluvial del Ebro con una industria muy diversificada y relativamente dispersa, aunque más en La Rioja que en Aragón, donde Zaragoza se convirtió en un foco de alta concentración de actividades industriales y mercantiles. Y con una salvedad. Como no hay dos modelos de crecimiento idénticos, las similitudes entre Aragón y La Rioja no deben ocultar la existencia de dispari-

⁹ Éste sería el caso del ferrocarril de Utrillas que acercó el carbón de las cuencas turolenses; o el de Cariñena, necesario para las exportaciones de vino; o el de Haro-Ezcaray, que se construyó con ilusorias pretensiones mineras e industriales y acabó transportando productos agrícolas.

¹⁰ GERMÁN (1999) ha mostrado cómo la política de tarifas de las compañías ferroviarias y las facilidades para importar trigos extranjeros facilitaron el crecimiento de las harineras barcelonesas, en perjuicio de las oportunidades aragonesas. Sobre la introducción de la nueva tecnología, MORENO LÁZARO (1997: 222-227).

¹¹ GERMÁN (1990a: 199-200).

¹² GERMÁN (1996a: 22-34) nos da una imagen global de proceso de diversificación industrial en Zaragoza, en el primer tercio del siglo XX. También encontramos un panorama de la industria metalúrgica de Zaragoza en FERNÁNDEZ CLEMENTE (1997 y 1996: 153-154).

¹³ Para Aragón, GERMÁN (1990a) y para La Rioja, BERMEJO (1994: 162-177).

dades internas. En La Rioja, la estructura empresarial era bastante homogénea; la ausencia de sectores grandes, exigentes en capital y centrados en una tecnología de grandes dimensiones, era absoluta. En Aragón, sin embargo, la minería turolense, las azucareras, las alcohólicas y el sector eléctrico multiplicaban las necesidades financieras y exigían una mayor presencia de sociedades anónimas, con capitales medios elevados.

3. Modelos de organización empresarial en La Rioja y Zaragoza

Aun siendo dos comunidades de reducido tamaño, con un peso modesto en la industria española hay suficientes ejemplos como para elaborar un catálogo amplio de modelos de estructura empresarial. En el valle medio del Ebro han estado presentes desde los casos más puros de especialización flexible, como en el sector de construcción de maquinaria, hasta ejemplos de gran empresa alcanzada a través de fusiones —en la energía— o de un proceso de cartelización —el azúcar—. La integración vertical, sin embargo, ha sido siempre escasa, al menos en su vertiente más formal.

En este apartado analizaremos los determinantes de los modelos de organizaciones empresariales a partir de varios criterios: el nivel tecnológico y el tipo de tecnología¹⁴, los «mecanismos de gobierno» posibles entre el mercado y la jerarquía, la estructura del mercado en el que se movían, las relaciones existentes entre la empresa y las instituciones públicas o privadas, y los diferentes orígenes de las ventajas competitivas de cada industria¹⁵.

Por supuesto, de la combinación de estos rasgos se desprende un amplio abanico de opciones empresariales, algunas de ellas marcadas por la naturaleza de cada industria, de sus mercados, de la tecnología empleada y

de las estrategias particulares; pero otras señaladas por el peso de la historia, es decir, por la trayectoria de los pioneros o de los personajes más influyentes¹⁶.

Es posible encontrar modelos originales de organización incluso trabajando con un pequeño número de sectores. Entre las opciones posibles, sólo el sector de construcciones mecánicas responde al retrato preciso de la especialización flexible, basado en las economías de gama y en la producción diversificada. Estamos aquí ante un evidente caso de «diversificación por diseño» con componentes de «diversificación por necesidad»¹⁷, para sobrevivir frente a la hegemonía de las grandes casas suministradoras de maquinaria. En el proceso de diversificación y expansión del sector metalúrgico, que tuvo lugar en la primera parte del siglo XX, desaparecieron antiguas e importantes empresas, mientras otras surgían con fuerza o se transformaban en sociedades anónimas para salir de una situación difícil o para ampliar su capacidad productiva¹⁸.

Una de las principales estrategias, aplicada sobre todo a las firmas que conservaron el carácter familiar, ha sido históricamente la de repartir riesgos, diversificando tanto sus inversiones como la producción. Incluso cuando se desarrolló la potente industria azucarera, generando un mayor grado de especialización en las casas de construcción mecánica, ésta no llegó nunca a ser absoluta. Todas las casas intentaron mantener una variedad de clientes y suministraron turbinas eléctricas, calderería, trabajos de fundición o maquinaria a otras industrias. La convergencia tecnológica de estos sectores fabriles —consecuencia de la utilización de maquinaria poco específica, de uso general y versátil— junto al mantenimiento del modelo «artesanal»¹⁹, flexibilizaba la

¹⁴ Cuestión muy relacionada con los distintos modelos de organización del trabajo y con estructuras del trabajo muy diversas.

¹⁵ Para mayores detalles sobre el sentido concreto de estos criterios, véase MORENO y SANCHO (2001).

¹⁶ El resultado, como es obvio, refuerza la idea de que «de los análisis empíricos no parece emerger nada similar a la “empresa representativa” estilizada en la teoría económica». La cita de DOSI (1988: 306) la tomamos de LÓPEZ y VALDALISO (1997: 27).

¹⁷ Ambos conceptos en REYNARD (2000: 495).

¹⁸ Un buen ejemplo de conversión en sociedad anónima con carácter defensivo lo tenemos en la firma Averly; véase SANCHO (1997).

¹⁹ PIORE y SABEL (1990).

producción sin realizar cambios en el proceso de fabricación²⁰. El objetivo era satisfacer al cliente, acomodándose a sus exigencias para reducir los riesgos. Era muy normal el trabajo sobre pedidos confirmados, adaptando el proceso productivo a las demandas de los clientes, flexibilizando la utilización de la mano de obra, la maquinaria y la jornada de trabajo. Los pedidos también se utilizaban como fórmula de autofinanciación, puesto que el cliente adelantaba parte del dinero al formalizar el contrato. Esta adaptación a las fluctuaciones de la demanda exigía un ajuste del coste salarial a los cambiantes ritmos de producción, que sólo era posible a través de un mercado de trabajo que permitiese una gran flexibilidad, tanto de plantilla como horaria. Igualmente, las características de diversificación y flexibilidad permitieron a estas empresas operar mejor en los niveles de mercado menos compatibles con la homogeneidad de producto. Dado que la gran empresa basaba su éxito en el volumen de ventas, algo que sólo se lograba con procesos productivos muy rígidos y sirviendo a mercados amplios en rápida expansión, las demandas específicas, diferenciadas o exclusivas, eran accesibles sólo a firmas pequeñas y flexibles. De esta forma, también se favoreció que, dentro de las particularidades del proceso de industrialización español y en el contexto del mercado internacional, se impusiese una segmentación de mercados en ciertos sectores productivos²¹.

De este modo, la competencia entre pequeña y gran empresa no se basaba en el precio. La empresa flexible tenía mejor información sobre los deseos específicos del cliente, podía diseñar productos exclusivos y proporcionaba una atención personal que inspiraba confianza y que en ocasiones hacía preferible recurrir a sus servicios aun cuando el precio fuera algo superior. En compensación, la empresa se ponía a trabajar con pedidos firmes, eliminando incertidumbres, en un proceso pro-

ductivo flexible, una suerte de *just in time* temprano²². Para estas firmas, por consiguiente, el ajuste rápido entre la producción y el mercado era al mismo tiempo su mayor beneficio y su única oportunidad.

Otros modelos empresariales manifiestan rasgos coincidentes, pero también muestran singularidades que alteran su fisonomía y los convierten en organizaciones originales.

En este sentido, casi siempre es posible afirmar que la utilización de activos específicos equivale a mayor escala en la producción y estimula la integración vertical. Sin embargo, había empresas que utilizaban activos específicos y que mantenían dimensiones medianas o pequeñas. Naturalmente, los sectores en los que tal cosa sucedía tenían poderosas razones para no crecer. Las conservas vegetales, por ejemplo, se organizaron a pequeña escala desde el primer momento y se han mantenido así hasta no hace mucho. El acceso a la materia prima resultaba clave en la España de la segunda mitad del XIX, cuando no había medios técnicos para el transporte barato a larga distancia de productos delicados y perecederos, tales como pimientos o tomates. Las primeras plantas transformadoras se situaron en áreas agrícolas que disponían de condiciones de producción apropiadas —desarrollo del regadío, utilización de abonos, estructuras de propiedad— para garantizar un suministro constante. Las conserveras riojanas trabajaban con procesos muy simples —limpieza, selección, cortado...—, que añadían poco valor al producto fresco, de manera que el coste de transporte habría tenido una repercusión importante sobre el precio final. De todas formas, la débil demanda interna española tampoco permitía mayores delicadezas. Los niveles de consumo no mejoraron un poco hasta el primer tercio del siglo XX, fecha en la que, por otro lado, despegaron las exportaciones²³. Pero, para el momento en que se asentaron

²⁰ Según CARRERAS (1990: 281) esto permitió a sectores como el de construcciones mecánicas diversificar su producción hacia áreas complementarias, sin llegar a una especialización productiva.

²¹ PIORE y SABEL (1990: 82-89).

²² Aunque tampoco era tan temprano; esta misma imagen la ha utilizado PONI (1997: 51) para la seda de Lyon.

²³ Como afirmaba MARTÍNEZ CARRIÓN (1989: 619), ante la debilidad de la demanda interna, la exportación fue el motor del sector. GALLEGÓ

los mercados interior y exterior de las conservas riojanas, ya se había formado una estructura competitiva del sector que, con pocas excepciones, reunía a firmas minifundistas poco capaces de iniciar procesos de concentración pero dispuestas a colaborar para repartirse los mercados y buscar otros nuevos. En la medida en que funcionó dicha colaboración pudo mantenerse la existencia de un buen número de pequeñas empresas.

La «producción de alto volumen» identificada en azucareras, alcoholeras y en el sector energético, así como la fabricación de material móvil constituyen otros tipos de empresa. La fabricación de azúcar acaparó la mayor cantidad de capitales, estimuló transformaciones en la agricultura y en la estructura industrial, generó cambios en la construcción mecánica y estimuló la creación de un subsector químico alcoholero. Se convirtió en un sector claramente dominante en todo el proceso de producción y derivados, desarrollando una clara dependencia vertical, desde la producción de la materia prima hasta la producción de alcoholes. Respecto a los mercados se produjo un proceso claro de cartelización que culminó en 1924 con la creación de la Compañía Azucarera Peninsular, constituida a medias entre los grupos azucareros más importantes, Sociedad General Azucarera y la perteneciente al grupo catalán Compañía de Industrias Agrícolas²⁴.

El sector energético, en particular el eléctrico, también atrajo grandes inversiones, sobre todo a partir de la creación de Eléctricas Reunidas de Zaragoza. En 1864 se estableció la primera fábrica de gas, con capital francés del *Crédit Lyonnais*. En 1883 llegó la energía eléctrica a Zaragoza desbancando al gas para muchos usos. Al principio se caracterizó por unas dimensiones empresariales minifundistas, pero conforme el aumento de la

demanda exigió un servicio regular y continuado se fue desarrollando un proceso de fusiones que unió las centrales hidroeléctricas con las de origen térmico, que aprovechaban el lignito de las minas turolenses, y se creó Eléctricas Reunidas de Zaragoza en 1911²⁵. Los incrementos en las inversiones de capital llevaron a esta compañía a acaparar el conjunto del mercado energético, haciéndose cargo en 1927 de la compañía de Gas de Zaragoza, aunque sin llegar a un proceso de absorción completo, manteniendo la independencia de ambas empresas.

En todo caso, el perfil de estas «economías de alto volumen» está alterado por la práctica de los empresarios de diversificar sus inversiones en distintos campos, usual entre una poderosa oligarquía que invertía sus capitales en todos los sectores relevantes de la economía regional.

4. Comportamientos empresariales y rasgos comunes de la empresa ibérica

Los comportamientos empresariales aragoneses y riojanos tenían rasgos comunes con independencia del sector o del tamaño de la firma. Casi todos los empresarios acostumbraban a diversificar sus inversiones en una estrategia transparente de reducción de riesgos y casi todos, asimismo, cultivaban estrechas relaciones económicas, sociales y políticas. Naturalmente, no es ninguna novedad encontrar vínculos de parentesco, de amistad o de militancia política entre empresarios, pero incluso del análisis más somero se desprende la necesidad de tomarlos en cuenta, por su carácter prácticamente universal y por las implicaciones que ello tiene desde el punto de vista de la estrategia empresarial.

Las conexiones entre empresarios eran máximas, como era de esperar, en sectores interrelacionados, bien por ocupar posiciones próximas en la misma cadena de valor, bien por compartir diversos *inputs* o habili-

y PINILLA (1996) clasifican el grupo de conservas y embutidos entre los de «exportaciones con crecimiento permanente», con un fuerte crecimiento desde la segunda década del siglo XX.

²⁴ Entre algunas azucareras libres, sin embargo, sí llegó a consumarse la integración. Éste fue el caso de Azucarera del Jalón, en Épila, que reunía tres plantas: triturado de remolacha (1904), refinería (1908) y destilería de melazas (1917).

²⁵ GERMÁN (1990b).

dades empresariales. Tanto, que no es ninguna tontería recurrir a la noción del distrito industrial. Aunque aquí lo vamos a hacer con precauciones para evitar la rigidez de este concepto. Hay dos implicaciones directas de la idea marshalliana que son aplicables a la historia del Valle Medio del Ebro.

En primer lugar, la descripción de Marshall de lo que él llamaba una *atmósfera industrial* resulta capital. No es un concepto que sugiera descripciones precisas y articuladas, pero sí es muy sugerente para ilustrar las sinergias creadas a partir de la concentración de organizaciones y agentes económicos en un espacio determinado. La existencia de un ambiente institucional y cultural propicio al desarrollo de actividades comerciales e industriales representó un papel protagonista en aquellas regiones que contaron con especializaciones tempranas en esa dirección. Así, por ejemplo, la tradición mercantil, fundada en la segunda mitad del XIX sobre la pujanza del sector harinero en Aragón, de las conservas en La Rioja y del vino, en ambos territorios, contribuyó a la consolidación de un clima industrial que daría buenos frutos en las décadas siguientes. La coordinación entre los agentes económicos, sociales y políticos, ya fuera a través de colaboraciones esporádicas o de relaciones más estructuradas, sería la implicación más sugerente de este marco de análisis.

En segundo lugar, la sola idea del distrito industrial recupera el espacio para unos análisis del crecimiento económico que sienten, a menudo, la tentación de aislarse de las coordenadas cronológicas y espaciales. Desde esta óptica, los estudios regionales resultan un método óptimo de análisis histórico, pues reinsertan la actividad económica en el espacio y en el tiempo, y prestan atención a las interacciones que se producen, a menudo, de forma original e irrepetible, entre fenómenos económicos, sociales y políticos.

A partir de la localización de las empresas especializadas, de pequeño y mediano tamaño, en las regiones ibéricas podemos identificar varios distritos industriales: los transformados metálicos y la construcción de material móvil en Zaragoza, el vino en La Rioja Alta —con un

centro organizador en Haro y una difusión geográfica hacia Cenicero, San Asensio o Fuenmayor—, y las conservas vegetales en La Rioja Baja —con el núcleo de Calahorra y derivaciones hacia Alfaro y Rincón de Soto—. La distinción esencial consistía en que, mientras en Zaragoza el distrito se había formado sobre sectores «residenciales», es decir, destinados a satisfacer las necesidades de consumo internas de la propia región, en La Rioja los distritos se correspondían con las bases exportadoras agroalimentarias. Con una notable consecuencia de orden práctico. El capital político riojano era unánime a la hora de determinar cuáles eran los sectores que había que defender. Las «fuerzas vivas» no tenían dudas acerca del camino y se concentraron en facilitar las cosas a bodegueros y conserveros. El respaldo político se manifestó pronto en acuerdos que iban adquiriendo un carácter cada vez más estructurado. En el caso del vino, la Asociación de Viticultores Riojanos (1912), presionó para lograr una imagen de marca colectiva que abriera mercados y fue la base de la Denominación de Origen Rioja a partir de 1926²⁶. En las conservas se crearon organizaciones corporativas, como la calagurritana Asociación Conservera Española, de 1918, o como la Sociedad Anónima Cooperativa Conservera de Agricultores Riojanos, constituida en agosto de 1920²⁷.

Aunque tampoco en Zaragoza se quedaron atrás. En ambas regiones los acuerdos formales e informales entre empresas fueron una constante en los años finales del siglo XIX y durante el primer tercio del siglo XX. Llegaron a constituir estructuras organizativas y negociadoras capaces de incrementar la viabilidad comercial de las empresas como consecuencia de la simple colaboración empresarial y de la penetración de grupos em-

²⁶ El proceso está bien estudiado: GALLEGO (1986), PAN-MONTOJO (1994: 287-289), OESTREICHER (1994) y GÓMEZ URDÁÑEZ (2000).

²⁷ La culminación de este proceso sería la formación, en 1928, del Comité Oficial Mixto de Fabricantes de Conservas de Frutas y Hortalizas, que unía a todas las asociaciones del Estado; MARTÍNEZ CARRIÓN (1989: 630-631).

presariales familiares en las sociedades más representativas. Tales acuerdos sustituían con ventaja al mercado y hacían innecesario un alto grado de integración formal.

Así, se podían reducir costes de transacción y era factible conjurar las tentaciones oportunistas de los suministradores de materias primas y bienes intermedios mediante la adopción de acuerdos o la fundación de sociedades intermedias. Estrategia que, sumada a las prácticas de diversificación de capital, en algunos casos relevantes condujo a la cuasi-integración²⁸. Fue el caso de Averly, la empresa metalúrgica más importante del sector en el último tercio del siglo XIX²⁹. Su preocupación por los suministros metálicos condujo a la formación en Bilbao de la sociedad Averly y Compañía Fundiciones y Construcción Mecánica del Nervión, uno de los centros más importantes de producción de primeras materias, en el que se llegaron a incluir socios que participaban en otras sociedades del sector metalúrgico zaragozano. Hacia delante, Averly afianzó la distribución de maquinaria y utensilios de molinería y panadería con la constitución de Averly, Montaut y García, sociedad que fabricaba telas metálicas y otros utillajes para la industria harinera, y los distribuía aprovechando sus pro-

prios canales de información, que sirvieron a Averly también para colocar prensas de vino y de aceite³⁰.

Pero también había colaboraciones horizontales. En un principio, Averly contaba con un pequeño taller de maquinaria, pero, al no disponer de fundición propia, dependía de varias casas proveedoras, nacionales y extranjeras. En 1875, Averly formó sociedad con Juan Mercier, también de origen francés, con el objeto de fundir todo tipo de piezas metálicas y reducir su dependencia. La administración era llevada por Antonio Averly mientras que Juan Mercier se encargaba de dirigir los trabajos de fundición. Esta sociedad, debido a problemas entre los dos socios, se rompió antes del tiempo establecido. Tras su disolución, y en tanto no estuviera terminada la nueva fundición propiedad de Antonio Averly, éste encargó fundir las piezas de maquinaria y demás a Martín Rodón y Hermanos, proponiéndole incluso el intercambio de mano de obra.

Estas colaboraciones informales se llevaron muy lejos. Se compartían procesos en la cadena de producción, se encargaban pedidos a supuestos «competidores» y se intercambiaban a los valiosos trabajadores especializados. Su naturaleza era muy razonable: adoptar acuerdos en un sector que surgió a partir de pequeños capitales y era muy dependiente de producciones foráneas resultaba esencial para el desarrollo de las empresas.

Pero no sólo la cooperación entre empresas está bien documentada. También la preocupación institucional por fomentarla era muy conspicua. En la memoria de la Cámara de Comercio riojana correspondiente al año 1930 —de publicación en 1932— se señalaba «la dificultad en los suministros de hojalata por parte de La Vasconia y La Vizcaya», lo que hacía «necesaria la importación de este producto del extranjero». La economía real no tardaría en resolver el reto. El mismo año en que se publicó tal informe se constituía la sociedad

²⁸ Desde los trabajos de VALDALISO (1996) y MARTÍN ACEÑA y COMÍN (1996) sabemos que se podían alcanzar acuerdos informales que facilitaran el uso compartido de recursos o el reparto de los mercados, de modo que no era necesario llegar a fusiones o aglomeraciones empresariales que incrementaran la escala. Mediante los acuerdos colusivos, a menudo informales, se lograban los objetivos de eficiencia y control sobre el mercado que obligaron en otros sitios a formar las grandes asociaciones empresariales. Estos acuerdos informales más o menos estables complican el debate sobre las fronteras de la empresa creando un área neutra, a medio camino entre la organización jerárquica formal y el mercado. Así, en países como España, tales mecanismos podían ser muy variados. La frecuente participación en sociedades jurídicamente independientes, la presencia activa en organizaciones de diferente carácter tales como Cámaras de Comercio, Casinos o Liceos, y la existencia de lazos de amistad o de interés, cuando no de parentesco, situaban a los empresarios en una posición privilegiada por su acceso a la información y por la ubicuidad de redes informales de influencias. Aunque la colaboración entre empresas no estuviera más estructurada, el entramado de la empresa rebasaba con naturalidad las divisorias administrativas y establecía una zona suburbial en la que la jurisdicción no estaba clara.

²⁹ SANCHO (1997 y 2001).

³⁰ Sus socios, José García Sanz y Juan Montaut eran empresarios harineros, por lo que en estos casos la cuasi-integración hacia delante estaba servida.

«Envases Metálicos Riojanos», promovida por la conservera Moreno y Compañía, S.L., y fundada con la participación de Vasconia (Bilbao), Altos Hornos de Vizcaya (Bilbao) y Crédito Navarro (Pamplona), dos metalúrgicas y una entidad financiera. Fundada en 1932 con un capital superior al millón de pesetas, en 1948, tras sucesivas ampliaciones, llegó hasta los 10 millones.

Otra vez en el metal encontramos un ejemplo similar. Al principio del siglo XX, la dificultad de obtener primeras materias a precios asequibles llevó a algunos empresarios del metal a emplear formulas más estructuradas. Así, se crearía la sociedad «Cooperativa Industrial», dedicada a la compra y venta de hierros y aceros, en la que destacaron como accionistas Miguel Laguna de Rins Ortiz, hijo de Amado Laguna de Rins y presidente honorario de la Junta de la Federación Patronal de Industriales Metalúrgicos; y Juan Guitart y Abelló presidente efectivo de la misma federación.

La colaboración, en este caso, podría ampliarse con «Material Móvil y Construcciones, S.A.», antigua «Cardé y Escoriaza», especializada en la fabricación de vagones de transportes y viajeros, no sólo para trenes sino también para metro, tranvías, trolebuses y autobuses, y presidida por Manuel Escoriaza y Fabro. Éste fue a su vez vicepresidente, en 1930, de «Criado y Lorenzo», orientada a la fabricación de goma y caucho; como había sido antes, en 1920, presidente de la sociedad anónima «Amado Laguna de Rins», dedicada a la metalurgia de complemento —tornillería, aparatos de precisión y latonería para material móvil—. La cuasi-integración, desde estos accesorios hasta la construcción de material móvil, no quedaba ahí. La familia Escoriaza también presidía «Tranvías de Zaragoza y de Cádiz» y formaba parte de un variado grupo de compañías de ferrocarril³¹. Por si fuera poco, un dato más sirve para cerrar el círculo:

lo: el hijo de Nicolás Escoriaza y Fabro, vizconde de Escoriaza, se casó con una de las hijas de Antonio Averly.

5. Conclusiones

Prodigar más ejemplos resulta innecesario para nuestros propósitos. Aquí hemos tratado de mostrar la diversidad de modelos de organización ajenos al chandleriano. En el caso del valle medio del Ebro, el sector azucarero es el único que podría responder, no sin salvedades, a un proceso de crecimiento comparable al de gran empresa fordista. Como hemos visto, ni la energía llegó a integraciones plenas. Claro que no es una sorpresa. La integración es una solución para hacer frente a circunstancias especiales, tales como la Ley Sherman en los Estados Unidos, en un contexto de mercados amplísimos y en expansión, y con vacíos empresariales en las cadenas de valor. A falta de esos estímulos, se pueden dar múltiples fórmulas mixtas entre la empresa y el mercado. Aquí hemos identificado al menos tres modelos de pequeñas empresas que se distancian claramente del modelo fordista: el del metal, un ejemplo típico de especialización flexible; el de las conservas y el vino, con una especialización un tanto más rígida, pero con problemas de acceso a los mercados; y el de la construcción de material móvil, muy especializado pero marcado por las reducidas dimensiones del mercado español.

En Zaragoza y La Rioja se desarrollaron fenómenos de cuasi-integración que compensaban con éxito la ausencia de grandes empresas. Como averiguaron muy pronto los metalúrgicos, los bodegueros y los conserveros, no era necesario internalizar actividades, ni hacia delante ni hacia atrás, si uno ocupaba el lugar apropiado en la cadena de valor y podía, desde ahí, garantizar la fluidez de los suministros esenciales y asegurar la distribución de sus productos. Aunque, por supuesto, no se trataba sólo de estar situado en el lugar clave de la cadena de valor. También era muy útil estar bien relacionado en las esferas social y política.

³¹ Sin duda, la presencia de los Escoriaza en los consejos de administración de las más importantes compañías ferroviarias aseguraba pedidos a su empresa. Probablemente ésta es la razón de que «Material Móvil y Construcciones, S.A.», pudiera subsistir con un alto grado de especificidad a pesar de su pequeño tamaño.

Por otro lado, la diversificación de capitales creó un modelo de financiación que entrelazaba los sectores industriales y los relacionaba con el marco sociopolítico. Así, hubo un puñado de inversores que aparecía conspicuamente en todos los sectores relevantes, como en las instituciones mercantiles y políticas. En el fondo, era el modo de participar en las actividades industriales de unas oligarquías bien avenidas, con frecuencia emparentadas a partir de las consabidas prácticas endogámicas y que compartían una misma cultura de negocio.

De este modo, la cooperación dominó sobre la competencia en muchos sectores. Las intensas colaboraciones verticales y horizontales entre empresas metalúrgicas, conserveras y bodegas, fueron soluciones originales, ensayadas con eficacia para responder a los caprichos del mercado. En tales sectores, la soberanía del consumidor imponía sus normas: si uno quería sobrevivir tenía que estar dispuesto a desarrollar estrategias defensivas como la flexibilidad productiva, la limitación de riesgos, el afán por penetrar en nuevos mercados o la diversificación de inversiones.

Referencias bibliográficas

- [1] BENAUL, J. M. (1996): «Realidades empresariales y estructura productiva en la industria textil lanera catalana, 1815-1870», en COMÍN y MARTÍN ACEÑA (eds.), páginas 171-186.
- [2] BERMEJO MARTÍN, F. (coord.) (1994): *Historia de la ciudad de Logroño. V. Edad Contemporánea (II)*, Logroño, Ayuntamiento de Logroño.
- [3] CARRERAS, A. (1990): «Cataluña, primera región industrial de España», en NADAL, J. y CARRERAS, A. (eds.): *Pautas regionales de la industrialización española. Siglos XIX y XX*, Barcelona, Ariel, páginas 259-295.
- [4] COMÍN, F. y MARTÍN ACEÑA, P. (1996): «Rasgos históricos de las empresas en España. Un panorama», *Revista de Economía Aplicada*, volumen IV, número 12, páginas 75-123.
- [5] COMÍN, F. y MARTÍN ACEÑA, P. (eds.) (1996): *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- [6] FERNÁNDEZ CLEMENTE, E. (1996): «Pioneros de la industrialización: hacia la historia profesional de los peritos e ingenieros técnicos e industriales en Aragón», en GERMÁN ZUBERO, L. et al.: *Industrialización y enseñanza técnica en Aragón. 1895-1995: cien años de escuela y profesión*, Zaragoza, Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales de Aragón.
- [7] FERNÁNDEZ CLEMENTE, E. (1997): *Gente de orden. Aragón durante la dictadura de Primo de Rivera. 1923-1930*, Zaragoza, Ibercaja.
- [8] GALLEGO MARTÍNEZ, D. (1986): *La producción agraria de Álava, Navarra y La Rioja desde mediados del siglo XIX a 1935*, Madrid, Ed. Complutense.
- [9] GALLEGO MARTÍNEZ, D. y PINILLA NAVARRO, V. (1996): «Del librecambio matizado al proteccionismo selectivo: el comercio exterior de productos agrarios y alimentos en España entre 1849 y 1935», *Revista de Historia Económica*, año XIV, números 2 y 3, páginas 371-420 y 619-639.
- [10] GERMÁN ZUBERO, L. (1990a): «La industrialización en Aragón. Atraso y dualismo interno», en NADAL, J. y CARRERAS, A. (eds.), *Pautas regionales de la industrialización española. Siglos XIX y XX*, Barcelona, Ariel, páginas 185-218.
- [11] GERMÁN ZUBERO, L. (ed.) (1990b): *Eléctricas Reunidas de Zaragoza, 1910-1990. El desarrollo del sector eléctrico en Aragón*, Zaragoza, IFC/ERZ.
- [12] GERMÁN ZUBERO, L. (1994): «Empresa y familia. Actividades empresariales de la sociedad Villarroya y Castellano en Aragón (1840-1910)», *Historia Industrial*, número 6, páginas 75-94.
- [13] GERMÁN ZUBERO, L. (1996): «Economía zaragozana y especialización industrial. El proceso de industrialización de Zaragoza. 1850-1960», en GERMÁN ZUBERO, L. y otros: *Industrialización y enseñanza técnica en Aragón. 1895-1995: cien años de escuela y profesión*, Zaragoza, Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales de Aragón, páginas 17-60.
- [14] GERMÁN ZUBERO, L. (1999): *Especialización industrial harinera y transformaciones empresariales en Aragón (1845-1995)*, Documento de Trabajo de la Fundación Empresa Pública, Madrid.
- [15] GERMÁN ZUBERO, L. (2001): «Del cereal al metal», en GERMÁN, L., LLOPIS, E., MALUQUER, J. y ZAPATA, S. (eds.): *Crecimiento económico regional en España*, Barcelona, Crítica, páginas 331-356.
- [16] GÓMEZ URDÁÑEZ, J. L. (dir.) (2000): *El Rioja histórico. La Denominación de Origen y su Consejo Regulador*, Logroño, Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja.
- [17] LÓPEZ GARCÍA, S. y VALDALISO, J. M. (1997): «Introducción: hacia una historia económica evolutiva», en LÓPEZ, S. y VALDALISO, J. M. (eds.), *¿Que inventen ellos? Tecnología, empresa y cambio económico en la España contemporánea*, Madrid, Alianza, páginas 19-49.
- [18] LUCA MARTÍNEZ, J. A. DE y SOTO PACHECO, G. M. (1995): *Los Distritos Industriales como estrategia de desarrollo regional*, Murcia, Caja Murcia.

[19] MARTÍNEZ CARRIÓN, J. M. (1989): «Formación y desarrollo de la industria de conservas vegetales en España, 1850-1935», *Revista de Historia Económica*, VII, número 3, páginas 619-649.

[20] MORENO FERNÁNDEZ, J. R. (2001): «La Rioja: las otras caras del éxito», en GERMÁN, L., LLOPIS, E., MALUQUER, J. y ZAPATA, S. (eds.): *Crecimiento económico regional en España*, Barcelona, Crítica, páginas 153-181.

[21] MORENO FERNÁNDEZ, J. R. y SANCHO SORA, A. (2001): «Especialización flexible y tipos de organización empresarial en España: el valle medio del Ebro, 1880-1935», en *VIII Congreso de la Asociación de Historia Económica*, Zaragoza, edición en Cd-rom.

[22] MORENO LÁZARO, J. (1997): «Las transformaciones tecnológicas de la industria harinera española, 1880-1913», en LÓPEZ, S. y VALDALISO, J. M. (eds.), *¿Que inventen ellos? Tecnología, empresa y cambio económico en la España contemporánea*, Madrid, Alianza, páginas 213-248.

[23] OESTREICHER, A. (1994): «Algunos aspectos de la historia del sector vitivinícola riojano, 1860-1915», *Berceo*, número 127, páginas 137-152.

[24] PAN-MONTOJO, J. (1994): *La bodega del mundo. La vid y el vino en España (1800-1936)*, Madrid, Alianza.

[25] PINILLA NAVARRO, V. (1995): *Entre la inercia y el cambio. El sector agrario aragonés, 1850-1935*, Madrid, MAPA.

[26] PIORE, M. y SABEL, C. (1990): *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza.

[27] PONI, C. (1997): «Fashion as Flexible Production: the Strategies of the Lyons Silk Merchants in the Eighteenth Century», en SABEL y ZEITLIN (eds.), páginas 37-74.

[28] REYNARD, P. C. (2000): «Manufacturing Quality in the Pre-industrial Age: Finding Value in Diversity», *Economic History Review*, LIII, 3, páginas 493-516.

[29] SABEL, C. F. y ZEITLIN, J. (eds.) (1997): *World of Possibilities. Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, Cambridge, Cambridge University Press.

[30] SAGOLS, E. (1895): «El porvenir de Zaragoza ¿es más industrial que agrícola o más agrícola que industrial?», en *Juegos Florales*, Zaragoza, Ayuntamiento de Zaragoza, páginas 701-722.

[31] SANCHO SORA, A. (1997): *La fundición Averly de Zaragoza (1880-1930): producción y mercado de trabajo*, tesis doctoral, Universidad de Zaragoza.

[32] SANCHO SORA, A. (2000): «Especialización flexible y empresa familiar: la Fundición Averly de Zaragoza (1863-1930)», *Revista de Historia Industrial*, número 17, páginas 61-95.

[33] TRULLÉN, J. (1990): «La caracterización de los distritos industriales. El distrito industrial marshalliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial», *Economía Industrial*, número 273.

[34] VALDALISO, J. M. y LÓPEZ, S. (2000): *Historia Económica de la Empresa*, Barcelona, Crítica.



INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA

CUADERNOS ECONOMICOS

Ultimos números publicados:

- 51.-Mercado de trabajo y ciclo económico.
- 52.-Economía de las organizaciones.
- 53.-Mercados y tipos de cambio.
- 54.-Economía experimental.
- 55.-Especificación y evaluación de modelos econométricos (I).
- 56.-Especificación y evaluación de modelos econométricos (II).
- 57.-Política de defensa de la competencia.
- 58.-Las fuentes del crecimiento.
- 59.-Integración económica.
- 60.-Juegos dinámicos.
- 61.-Distribución de la renta y crecimiento económico.
- 62.-La Nueva Economía Política.
- 63.-Aspectos del mercado de trabajo español.
- 64.-Crisis y reformas de los sistemas de Seguridad Social: Temas a debate (I).
- 65.-Crisis y reformas de los sistemas de Seguridad Social: Temas a debate (II).
- 66.-Microeconometría y conducta:
Aplicaciones para el caso español.

Información y venta:
Paseo de la Castellana, 162-vestíbulo
28071 Madrid
Teléf. 91 349 36 47
Suscripción anual: 15€

