

Abstrac.

El artículo explora las estrategias empresariales de la industria algodonera española, matizando entre empresas dinásticas y no dinásticas, implementadas para la consecución de los objetivos de mantenimiento del carácter familiar mediante la reproducción de la dirección dentro de la familia y la supervivencia en el largo plazo para defender el empleo y los niveles de vida. Para alcanzarlos, las empresas demostraron una notable capacidad para adaptarse a las coyunturas económicas españolas de la segunda mitad del siglo XX y para desarrollar en cada momento las estrategias más adecuadas al marco institucional, económico y político. Por último, se mide el grado de éxito de las estrategias tomando como indicadores el comportamiento de beneficios, las rentabilidades y la supervivencia.

Abstract.

This article explores the strategies carried out by the Spanish cotton industry, drawing the distinction between dynastic and non-dynastic companies, and the business strategies to preserve the family firm, to keep the control of management in the hands of the founder's family, and to maintain long-term living standards. To achieve this, companies showed a remarkable capacity to adapt to the changing institutional, political and economic context in Spain during the second half of the twentieth century. Finally, we measure the degree of success by looking at profits, profitability and ability of dynastic and non-dynastic companies to survive.

Fco. Javier Fernández Roca

Universidad Pablo de Olavide

## 1. Introducción

La empresa familiar disfruta ahora de una mayor relevancia tras atravesar la disciplina unos años de dominio de la visión chandleriana en los que ésta era entendida como desfasada, poco competitiva en los mercados mundiales y un modelo que tenía que progresar hacia la empresa gerencial entendida como la resultante de importantes procesos de inversión industrial, comercial y directiva.<sup>2</sup> La asociación de las jerarquías gerenciales con el éxito del crecimiento económico moderno, especialmente en los Estados Unidos, contrasta con el clímax británico con la pervivencia de la empresa familiar en sectores en los que se podían externalizar más actividades y con estructuras de mercado atomizadas que actuaron como una barrera institucional a los cambios económicos.<sup>3</sup> Tampoco la visión neoclásica ha aportado una mejor comprensión de la empresa familiar, caracterizada de tamaño pequeño o mediano, crecimiento “orgánico” mediante la reinversión de los beneficios, débil recurso a los mercados financiero y de capitales -sólo para la financiación comercial a corto plazo-, y una sucesión interna en la dirección dirigida por las reglas de la herencia. En consecuencia, la empresa familiar tendería a no obtener beneficios y ser poco

---

<sup>1</sup> Quiero agradecer a la Fundación Empresa Pública la ayuda concedida para ésta investigación. He de agradecer las facilidades recibidas del personal del Arxiu Nacional de Catalunya tanto en la consulta de sus fondos como en la rapidez en que las copias me fueron facilitadas. El número de personas que me atendieron en las sucesivas visitas me impiden una relación exhaustiva. No quiero olvidar al director del Arxiu Historic Comarcal de Manresa, Jordi Torner, por la ayuda que me prestó en la localización y consulta de los fondos, incluso entre los no inventariados. Por supuesto soy deudor de los comentarios de J. Simpson. J.L. Sánchez Casado. La responsabilidad es exclusivamente mía.

<sup>2</sup> A. Chandler, *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, (Madrid, 1987), *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, (Zaragoza, 1996).

<sup>3</sup> W. Lazonick, “Competition, Specialization and Industrial Decline”, *Journal of Economic History*, Vol. XLI, (nº 1, 1981), pp. 31-39, “Industrial Organization and Technological Change: The Decline of the British cotton Industry”, *Business History Review*, 57, (1983), pp. 195-236. W. Mass, W. Lazonick “The British Cotton Industry and International Competitive advantage: The State of the debates”, *Business History*, 32, 4, (1990), pp. 9-65.

lucrativa, a acumular dificultades de supervivencia en el largo plazo y, entre las prósperas, toparse con dificultades en las generaciones herederas del fundador (síndrome Buddenbrook). A las premisas neoclásicas, Casson añade i) la longevidad de la empresa, ii) la dirección autocrática basada en la edad y la experiencia, iii) el estilo personal de dirección que recompensa la lealtad, iv) el conservadurismo como reflejo del compromiso con las líneas tradicionales y los métodos de negocios del fundador, v) la incardinación en la comunidad y en la familia extensa revelando una propensión a establecer relaciones comerciales a largo plazo con otras empresas familiares.<sup>4</sup> En cambio, la nueva teoría institucional de la empresa abrió la posibilidad de explicar los límites de la empresa y también el sistema más apropiado para dirigirla. Además, proporcionó a los historiadores las herramientas para interpretar mejor el comportamiento de la empresa familiar en su medio histórico y socio-económico.<sup>5</sup>

En la línea de estas teorías, nosotros definimos aquí la empresa familiar como aquella en la que control y propiedad están en manos de una familia. El control se entiende como que el jefe ejecutivo es un miembro de la familia y hay dos generaciones de la familia en la dirección de la empresa. La propiedad es definida cuando al menos el 5% de los votos accionariales es controlado por una familia, o trust asociado.<sup>6</sup> Quedan excluidas las empresas en las que la propiedad está en manos de una familia pero el control recae enteramente en ejecutivos profesionales.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> M. Casson "The Economics of the Family Firm", *Scandinavian Economic History Review*, vol. XLVII, (nº 1, 1999), pp.10-23

<sup>5</sup> S.R.H. Jones "Transaction Costs and the Theory of the Firm: The Scope and Limitations of the New Institutional Approach" en M. Casson y M.B. Rose (ed.) *Institutions and the Evolution of Modern Business, Business History*, (1997) vol. 39, nº 4, p. 10. A. Colli *The History of family Business, 1850-2000* (Cambridge, 2003). M.B. Rose (ed) *Family business* (Aldershot, 1995).

<sup>6</sup> D.F. Channon *The Strategy and structure of British Enterprise* (1971: 161), Macmillan, London, quoted by P. Fernández Pérez "La empresa familiar y el «síndrome de Buddenbrook» en la España contemporánea: el caso Rivère (1860-1979)", (1999), pp. 1398-1416, en *Doctor J Nadal: la industrialización y el desarrollo económico de España*, Barcelona. A. Colli, M.B. Rose "Families and firms: The Culture and Evolution of Family firms in Britain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries", *Scandinavian Economic History Review*, (1999), vol. XLVII, nº 1, pp.24-47.

<sup>7</sup> M.B. Rose "Investment in human capital and British manufacturing industry to 1990" en W. Kirby, M.B. Rose *Business enterprise in modern Britain*, (1994), pp. 337-37. M. Casson "The Economics..."

El componente dinástico implica que el fundador diseñe una estrategia para preservar intacta la empresa y poder transmitirla a las nuevas generaciones, consideradas como escalones de la herencia, que deben conservar y, si es necesario, acrecentar la empresa sin modificarla sustancialmente.<sup>8</sup> A pesar de una creencia implícita en la lealtad de la siguiente generación, los fundadores usualmente exhiben un estilo personal de gestión autocrático que descansa en la carencia de plena confianza en el futuro, aunque sean sus hijos los herederos, al que se trata de garantizar invirtiendo en la formación y preparación de los herederos y desconfiando de gerentes profesionales externos a la familia. Este temor referente a la gestión de la siguiente generación frecuentemente anima al fundador a retener el control más tiempo del que es realmente menester, con el resultado de que los sucesores asumen el control de la empresa avanzada su vida profesional cuando se calcula que disponen del capital humano, edad y experiencia imprescindibles para una gestión correcta de la empresa, enfatizada por la tradición, es decir, no sólo el nombre de la familia tiene que ser mantenido, sino también los métodos de negocio. La supervivencia de la empresa a casi cualquier coste impele a las siguientes generaciones a dirigirla aun cuando no tengan ganancias, rindiéndose sólo cuando son incapaces de cubrir los costes y agotan las reservas financieras, e incluso sacrificando sus finanzas personales.

Las empresas familiares pueden dividirse en dinásticas y no dinásticas. Las dinásticas suman propiedad (80%) y control y gozan de ventajas en los sectores identificados como *craft-based*, con una escala óptima de producción pequeña. Las no dinásticas concentran la propiedad en una familia (15%) que no ocupa todos los puestos de dirección y con ventajas en los sectores *science-based* de una escala de producción óptima mayor. En las

---

<sup>8</sup> Casson introduce el componente dinástico tras flexibilizar las asunciones periféricas neoclásicas, concebir que los costes de transacción aparecen cada vez que se acude al sistema legal, que la información es costosa de adquirir, comunicar y memorizar, que el empresario es un agente especializado en recoger y sintetizar la información para tomar decisiones y que las recompensas, emocionales y materiales son la base de la confianza, y la confianza reduce los costes de transacción. La idea dinástica se ha empleado en modelos macroe-

empresas familiares dinásticas se amplifican las características de la empresa familiar y, aún más, la teoría advierte que soportan mayores problemas para crecer por la carencia de suficientes elementos dentro de la familia para cubrir todos los puestos de la jerarquía.

El artículo explora la evolución de las empresas de la industria algodonera española, usando la distinción entre empresas dinásticas y no dinásticas, y explora las estrategias empleadas en la consecución de sus objetivos básicos: mantener el carácter familiar mediante la reproducción de la dirección dentro de la familia y la supervivencia en el largo plazo para defender el empleo y los niveles de vida. Para alcanzar ambas metas las empresas demostraron una notable capacidad de adaptación a las coyunturas económicas españolas de la segunda mitad del siglo XX y de desarrollar en cada momento las estrategias más adecuadas al marco institucional, económico y político. Por último, estimamos el grado de éxito de las estrategias tomando como indicadores los beneficios y la supervivencia. El primer epígrafe se centra en la explicación y evolución del marco institucional y económico y su impacto en las estrategias empresariales. En segundo lugar diferenciamos las empresas algodoneras y analizamos sus estrategias desde dos hipótesis: las empresas algodoneras españolas pusieron en marcha estrategias conservadoras y, entre ellas, las empresas dinásticas apostaron por estrategias más conservadoras que las empresas no dinásticas. Las estrategias implementadas configuraron las principales características de las empresas: tamaño pequeño, aversión al endeudamiento y crecimiento orgánico. Estrategias y características que persiguieron la obtención de los dos objetivos principales: mantener el control de la empresa en manos de la familia y la longevidad. En tercer lugar se comprueba el resultado económico de las estrategias mediante la comparación de los beneficios conseguidos en cada tipo de empresa y enmarcarlos con los beneficios empresariales en España.

---

conómicos en los que el altruismo intergeneracional explica por qué la gente ahorra para financiar una herencia que ellos no podrán.

## **2. El marco institucional de la industria algodonera española.**

La política económica autárquica engloba el aislamiento del exterior, el intervencionismo estatal y el papel director del estado en la industrialización del país, resultando determinante para comprender las estrategias de las empresas textiles españolas.. Además, el intervencionismo gubernamental se plasmó en un sinfín de disposiciones legales que marcaron un camino reglamentista y ordenancista de la economía española. El Estado se atribuyó la distribución de las materias primas, el reparto de los permisos de instalación de nuevas empresas, la concesión de los permisos de ampliación de fábricas y la dirección de los intercambios exteriores de un elevado número de productos. En el caso concreto del sistema algodonero -agricultura, agroindustria e industria textil- existía la interferencia estatal en los ámbitos de la producción agrícola, de la primera transformación (desmotado y desborrado), aprovechamiento de subproductos (borra, semillas y aceite) y en los mecanismos de comercialización de la fibra de algodón y de los subproductos.<sup>9</sup> El Ministerio de Agricultura fijaba los precios del algodón bruto y de la fibra, y establecía el reparto de la fibra entre el aparato gubernamental –Sindicatos Verticales-, los desmotadores y los agricultores. Para reforzar la producción nacional de algodón, el estado restringió severamente las importaciones de fibra de algodón entre 1940 y 1962.

Los empresarios textiles disfrutaron de protección frente a las importaciones y también frente a potenciales competidores en el mercado nacional, por las grandes dificultades para establecer nuevas fábricas. De esta manera, centraron sus esfuerzos en la obtención de las materias primas y energía que distribuía el Estado mediante el sistema de cupos. La sustitución del mercado por el Estado distorsionó la asignación de recursos y la estructura de incentivos, generó estrangulamientos en la disposición de materias primas y de energía,

---

<sup>9</sup> J. Maluquer Sostres, *La política algodonera del Estado, 1940-1970*, (Barcelona, 1973). F.J. Fernández Roca, *H.Y.T.A.S.A. 1937-1980. Orto y ocaso de la industria textil sevillana*, (Sevilla, 1998), “Las cooperativas algodoneras durante el franquismo”, *Historia Agraria*, nº 24 (2001), pp. 173-202, “El sector agroindustrial del algodón en España: cultivo, desmotación y Estado (1920-1970)”, *Revista de Historia Industrial*, (nº

limitó la renovación de la maquinaria con el consecuente retroceso de la productividad y condujo a que la viabilidad de las empresas se trasladara desde la eficiencia económica a la eficiencia en la búsqueda de las rentas políticas determinantes de la supervivencia.<sup>10</sup> En este contexto, una empresa era eficiente si obtenía del gobierno un suministro suficiente y regular de sus inputs imprescindibles, logrando esquivar el abastecimiento en el mercado negro a precios superiores, lo que era estribaba una enorme dificultad puesto que la demanda industrial era superior a la oferta pública de materias primas y energía y provocó que los empresarios maximizaran la búsqueda de rentas políticas, potenciando actitudes improductivas en actividades tales como la especulación, el tráfico de influencias y la corrupción, con el objetivo de conseguir la firma correspondiente en el documento imprescindible que solventara la ineficiencia de los mecanismos gubernamentales de asignación de recursos.<sup>11</sup>

Las expectativas empresariales son un indicador muy relevante para comprender el comportamiento de una economía o sector.<sup>12</sup> En los años de autarquía las perspectivas de los empresarios textiles españoles eran difusas. Primero, terminada la II Guerra Mundial, el futuro político del régimen franquista era incierto, existía la posibilidad de una participación de las potencias democráticas para derrocar al régimen fascista. Segundo, las políticas discrecionales adoptadas por Estado, tales como los permisos necesarios para cualquier ampliación o modificación de la planta industrial, las dificultades para el abastecimiento de materia prima, las contrariedades para importar equipos modernos, más la caída del con-

---

21, 2002), pp. 89-122.

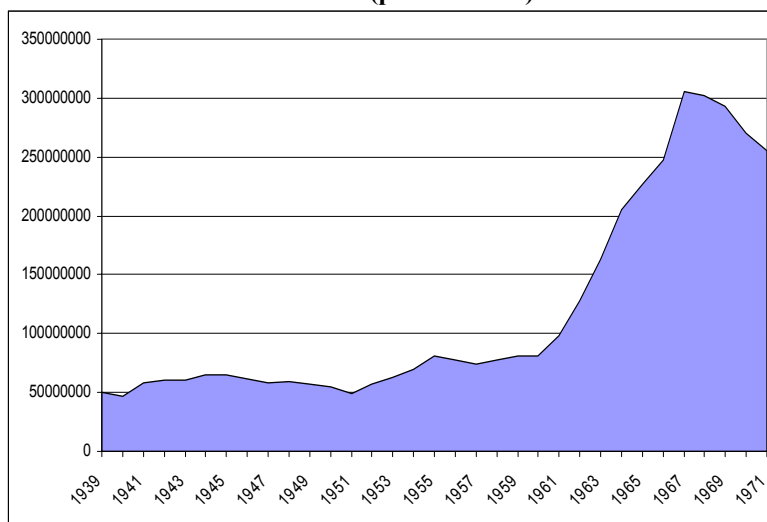
<sup>10</sup> F.J. Fernández Roca *H.Y.T.A.S.A...* E. Torres “Comportamientos empresariales en una economía intervenida” en G. Sánchez y J. Tascón *Los empresarios de Franco* (Barcelona, 2003) pp. 199-224.

<sup>11</sup> W. Baumol, “Funciones Empresariales: productivas, improductivas y destructivas” en *Mercados perfectos y virtud natural*, (Madrid, 1993), pp. 91-128. J. Alonso Hierro, E. Torres, “Funciones empresariales y desarrollo económico”, *Economistas*, vol. XIII, (1995, nº 63), pp.122-129. C. Barciela, “Franquismo y corrupción económica”, *Historia Social*, (nº 30, 1998), pp. 83-96, C. Barciela et al *La España de Franco (1939-1975)*, (Madrid, 2001).

<sup>12</sup> J.Singleton, *The world textile industry*, (New York, 1997). M.E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, (Macmillan, 1990).

sumo de textiles de algodón.<sup>13</sup> En estas condiciones, los empresarios retrajeron su actividad inversora (gráfico 1) y se concentraron en mantener operativas sus instalaciones aunque fuera mediante la picaresca de declarar en producción maquinaria vieja y obsoleta - arrinconada hacía tiempo y que no se había vuelto a arrancar- que permitiera incrementar las posibilidades de obtener los cupos, bien para garantizar la producción de la planta industrial bien para especular en el mercado negro, pero sin que se planteara un incremento paralelo de la producción y provocando el retroceso de la productividad.<sup>14</sup>

**Gráfico 1. Evolución del inmovilizado (menos amortizaciones) de las empresas textiles algodoneras (ptas. de 1942).**



Fuente: Balances empresariales. Elaboración propia.

La década de los cincuenta coincidió con la tímida apertura política del régimen, visualizada en el aporte de divisas procedente de los préstamos norteamericanos, y con la estabilización política del régimen. Sumado estos factores exógenos con los endógenos, mantenimiento del marco institucional garante del proteccionismo a largo plazo y control de los costes salariales, provocó que las expectativas empresariales se tornaran más optimistas. La continuidad de la política económica autárquica significó el aislamiento de la

<sup>13</sup> El comportamiento del mundo empresarial español es muy similar cronológicamente al sector textil algodonero, con pequeñas variaciones. E. Torres "La empresa en la autarquía, 1939-1959" en C. Barciela *Autarquía y mercado negro*, Crítica, Barcelona, 2003.

<sup>14</sup> Gual Villalbí, P. (1945) en M. Casals i Couturier "«Cupos», reconversió i pèrdua de protagonisme. 1939-1985" en J. Nadal *Historia económica de la Catalunya contemporània*, (Barcelona, 1994)



industria textil española de la coyuntura internacional y la reserva del mercado nacional, permitiendo la supervivencia de un sector con una productividad inferior en un 50% a la europea sin que probablemente lo atenuara la diferente remuneración del factor trabajo.<sup>15</sup> En este marco, en 1952-55 las empresas algodoneras comenzaron lentamente a incrementar sus inversiones, pero las dificultades asociadas a la obtención de fibra restringieron las inversiones a un plan de entretenimiento de las fábricas sin que se acometiera una reestructuración profunda de los equipos productivos, es decir, hubo una baja incorporación de tecnología moderna y una incompleta reorganización de la planta industrial y empresarial.<sup>16</sup> Los efectos del bajo nivel de inversión acumulada en los últimos veinte años, treinta si nos retrotraemos al periodo previo a la Guerra Civil, eran evidentes: envejecimiento del equipo, disminución de la productividad, encarecimiento de los costes y falta de competitividad. La acumulación de problemas sólo los soslayaba el proteccionismo, que explica el hecho de que la industria española alcanzara su máxima dimensión en 1960 (cuadro 1) coetáneamente a la reducción del tamaño de unas industrias europeo-occidentales que vivían los problemas de los años treinta con el regreso al mercado internacional de los competidores tradicionales (Japón e India) más la incorporación de nuevos países (Hong-Kong y Pakistán).<sup>17</sup>

**Cuadro 1. Husos instalados en países de Europa Occidental. (miles)**

<sup>15</sup> M. Casals i Couturier ««Cupos»,....

<sup>16</sup> F.J. Fernández Roca, «El sector agroindustrial del algodón....

<sup>17</sup> J. Singleton, «Planning for cotton, 1945-1951», *Economic History Review*, 2<sup>nd</sup> ser. XLIII, I, (1990a), pp. 62-78, «Showing The White Flag: The Lancashire Cotton Industry 1945-65», *Business History*, 32, 4, (1990b), pp. 129-149, *Lancashire on the scrapheap*, (Oxford, 1991), «The Decline of the British Cotton Industry Since 1940» en M.B. Rose (ed.) *The Lancashire Cotton Industry: A History Since 1700*, (Lancashire, 1996), pp. 296-324, *The world...* W. Lazonick, «Competition,..., «Industrial Organization..., W. Mass, W. Lazonick «The British Cotton. M.W. Dupree «Struggling with Destiny: The Cotton Industry, Overseas trade Policy and the Cotton board, 1940-1959», *Business History*, 32, 4, (1990), pp. 106-128, «The cotton industry: a middle way between nationalisation and self-government?» en H. Mercer, N. Rollings; J.D. Tomlinson (eds.) *Labour Governments and Private Industry*, (1992), pp. 137-161. D.M. Higgins «Rings, Mules, and structural Constraints in the Lancashire Textile Industry, c. 1945-1965» *Economic History Review*, (46, 1993a), pp. 342-362, «Re-equipment as a Strategy for Survival in the Lancashire Spinning Industry c. 1945-1960», *Textile History*, (245, 1993b), pp. 211-234. M.B. Rose, «International competition and strategic response in the textile industries since 1870», *Business History*, (32, 1990), pp. 1-8, y *The Lancashire Cotton*

	Belgium	France	Germany	Italy	Portugal	Spain	UK
1930	2.172	10.250	11.070	5.342	503	1.875	55.207
1935	2.091	10.157		5.477	452	2.070	43.756
1939	1.984	9.794	12.225	5.324	444	2.000	36.322
1950	1.802	8.148	5.785	5.566	536	2.210	29.580
1955	1.752	7.618	6.005	5.698	896	2.335	25.183
1960	1.493	5.802	5.909	4.611	1.101	2.589	9.710
1965	1.337	4.299	5.091	4.424	1.198	2.580	5.345
1970	985	3.588	4.262	4.121	1.357	2.210	3.486

Fuente: B.R. Mitchell *International historical statistics: Europe 1750-1988*, New York (1992).

Los sesenta significaron en Europa, y en España, la plasmación de los comportamientos anunciados por la teoría de la ventaja comparativa y por la teoría del ciclo del producto. Así, en los países tempranamente industrializados el algodón había devenido en un sector maduro, ya a principios del siglo XX, que perdía posiciones ante la competencia de economías con un factor trabajo más competitivo, que ganaban progresivamente cuotas de mercado.<sup>18</sup> La industria textil occidental empezó la década sin haber solucionado los problemas heredados por la falta de la inversión imprescindible para modernizar la tecnología y ganar productividad.<sup>19</sup> Por ejemplo, las razones que explican el fracaso de la industria algodonera inglesa pasan por la falta de estrategias de supervivencia como competir con nueva tecnología, establecer fábricas en terceros países, buscar nuevos nichos de mercado con nuevos productos, diversificar la producción, sobre todo en los acabados, restringir la competencia con acuerdos colusivos y presionar al gobierno para que impusiera controles y otorgara subsidios.<sup>20</sup> Además, las pesimistas expectativas empresariales asumían la impo-

---

*Cotton Industry: A History Since 1700*, (Lancashire, 1996). B. Vitkovitc, "The U.K. Cotton Industry, 1937-1954", *Journal of Industrial Economics*, (1955), pp. 241-265.

<sup>18</sup> W. Kirby, M.B. Rose. *Business enterprise...*

<sup>19</sup> El *Board of Trade* propugnaba las fusiones empresariales para lograr una mejor posición competitiva, desapareciendo las empresas más ineficientes, identificadas con las empresas familiares, como había ocurrido en los Estados Unidos; la segunda medida era el control de la competencia mediante la reserva del mercado colonial y un sistema de control de precios en Gran Bretaña que garantizaran las inversiones empresariales. La estrategia de los principales industriales algodoneros se centró en la presión sobre el gobierno para que impusiera controles y otorgara subsidios y en cerrar acuerdos colusivos. (J. Singleton, *Lancashire on the scrapheap*, "The Decline...", *The world...* M.W. Dupree "Struggling with Destiny). La presión logró la promulgación de la *Cotton Industry Re-equipment Subsidy Act* (1952), intento desesperado de reorganización del sector algodonero mediante la sustitución de la maquinaria anticuada por una tecnología más moderna y productiva que incrementara la productividad y el estímulo a las fusiones empresariales para ganar economías de escala.

<sup>20</sup> Para Lazonick (1981) se debió a un error en la estrategia empresarial planteada que debía haber girado hacia la integración vertical en empresas de gran tamaño que hubiera alentado la modernización tecnológica

sibilidad de competir, en cuanto se abrieran progresivamente las fronteras, con unos industriales que producían con menores costes del factor trabajo –factor intensivo en la industria textil-, justo cuando la demanda de bienes de algodón descendía al ser desplazada por la fibras sintéticas. La persistencia de las dificultades llevó a que la industria algodonera británica emprendiera un proceso de racionalización y modernización. La ola de fusiones empresariales, que acabó con la miríada de pequeñas y medianas empresas textiles algodoneras, fue dirigida por grandes empresas de fibras sintéticas -Courtaulds e ICI- que verticalizaron e integraron sus producciones. También fueron pocos –J. & P. Coats, Rossendale, David Whitehead and Sons-, los que se establecieron en terceros países y casi ninguno intentó diversificar su producción a nuevos nichos de mercado con nuevos productos –Bleacher’ Association’s-. A pesar del reequipamiento tecnológico y la integración de los años setenta, la nueva industria textil británica había perdido la batalla.

En España, la década de los sesenta se inaugura con el progresivo desmantelamiento del ideal autárquico y, en menor medida, intervencionista (Plan de Estabilización 1959-1960). La progresiva apertura de la economía española permitió el crecimiento acelerado y el aumento de la inversión a la par que el escenario internacional nos comenzaba a repercutir. Los empresarios españoles respondieron acelerando la inversión, en concreto los algodoneros aumentaron el tamaño de las fábricas, la actividad productiva y la comercial hasta 1967 (gráfico 1). Las optimistas expectativas se reafirmaron con la liberalización del sistema algodonero (1962) que permitía a cualquier agente actuar en el sector -como agricul-

---

y superar la época del dominio de la empresa familiar. Sin embargo, la competencia que destruyó el textil británico eran pequeñas y medianas empresas asiáticas (Singleton: 1991, 1996). Dupree (1990) mantiene que debió haber una intervención estatal sobre los precios de regulación y de dirección del comercio a través del Cotton Board –que a medio plazo se reveló como ineficaz- y haberse impulsado una renovación tecnológica del sector en profundidad. Singleton (1991, 1996, 1997) defiende que en ausencia de rígidos controles y «extravagantes» subsidios era imposible salir de la crisis, sobre todo, porque la industria algodonera es intensiva en trabajo y había que competir con economías en las que el precio del factor trabajo era muy inferior al que se pagaba en el mercado de trabajo inglés. La contrapropuesta de Mass y Lazonick pasa por la importancia de la tecnología ahorradora de trabajo, como la instalada por la japonesa Toyota que lograba ahorros de hasta el 80% de mano de obra e incrementaba la producción en un 150% mientras que en Gran Bretaña las *Unions* se oponían a cualquier modificación tecnológica.

tor, transformador o comercializador- y terminaba con los problemas de abastecimiento de la industria gracias a la mayor flexibilidad en las importaciones de fibra<sup>21</sup>.

Por otra parte, la apertura del mercado interior provocó, con unos diez años de retraso respecto a Europa, la reducción de los beneficios ante la competencia extranjera por la falta de competitividad de un sector que producía con una maquinaria vieja (promedio de 37,5 años), obtenía una baja productividad, sufría de una estructura empresarial atomizada, afrontaba un crecimiento de los salarios que deterioraba progresivamente su margen de competitividad y se desenvolvía en un mercado en el que el consumo de tejidos de algodón disminuía en favor de las fibras artificiales. Las circunstancias obligaron a un replanteamiento global del sector. El borrador del plan de reestructuración, casi calcado del inglés de 1952, quería la modernización de la industria algodonera mediante la renovación del parque de maquinaria instalado, la destrucción de la maquinaria sustituida (500.000 husos y 20.000 telares) y la ayuda pública para financiar la reconversión de un sector atomizado y con dificultades para acceder al mercado de capitales. Al final, el mantenimiento de las líneas especiales de crédito para la renovación de la maquinaria no exigió el achataamiento de la sustituida, que fue vendida por las grandes empresas a las de niveles inferiores con el consecuente incremento del parque de maquinaria y de la producción.<sup>22</sup> Los planes, a los que se acogieron especialmente las grandes empresas, condujeron a la ampliación y reforma de las instalaciones y a un proceso de fusión empresarial por absorción de las unidades más pequeñas. Las empresas mejoraron los niveles de productividad para aumentar la competitividad, acumulando un importante volumen de inversión entre 1962-1973, a un ritmo anual del 7,46% (1962-67), aunque inferior a la media nacional y del

---

<sup>21</sup> Maluquer Sostres, *La política algodonera...*; Fernández Roca, *Las cooperativas algodoneras... y El sector agroindustrial...*

<sup>22</sup> El primer plan de reorganización de la industria textil se decretó en abril de 1960 y estuvo vigente hasta 1963, el segundo plan prolongaría al primero hasta 1967 y el tercero abarcaría desde 1969 a 1972.

10,77% anual (1967-73), superior a la media nacional. Las inversiones modificaron la característica del sector que pasó de ser intensivo en trabajo a intensivo en capital.<sup>23</sup>

## **2. Empresa familiar y estrategias en la industria textil algodonera española.**

El control de las empresas algodoneras españolas, aunque jurídicamente eran sociedades anónimas, recaía en una o dos familias que mantenían la propiedad y los puestos fundamentales en la dirección sin que ninguna estuviera controlada enteramente por ejecutivos asalariados. Las diferencias provenían, por tanto, del recurso al hecho dinástico en empresas que sólo empleaban a elementos de la familia en la jerarquía directiva (Sedó SA., Manufacturas Valls, Manufacturas Viladomiu, Hilaturas Forcada, Colonia Guell) frente a las empresas no dinásticas que contrataban a miembros de la familia y a ejecutivos asalariados (Hytasa, La Espanya Industrial, Fabra y Coats).<sup>24</sup> Los objetivos propuestos en todas eran coincidentes y distinguiéndose unos objetivos principales, longevidad, transmisión a las generaciones siguientes y control familiar, y otros secundarios, rentabilidad y crecimiento. Para conseguirlos, las empresas pudieron en marcha determinadas estrategias. Mi hipótesis parte de calificarlas como conservadoras, en mayor grado las de unas empresas dinásticas muy renuentes a la financiación con recursos ajenos.

En general, las estrategias se subordinaron a los objetivos principales determinando un “crecimiento orgánico” basado en la autofinanciación y en un bajo nivel de endeudamiento. El carácter conservador no impide, aunque dificulta, la capacidad de adaptación a las modificaciones del marco económico, político e institucional del franquismo. Unas empresas se acomodaron a los nuevos tiempos con mayor flexibilidad y otras, en cambio, fueron más lentas, renuentes y lo efectuaron en menor medida. La diferencia en la capacidad de adaptación la encuentro en la diferente conformación empresarial en dinásticas y no dinásticas. En las empresas aquí tratadas, más enfáticamente en las dinásticas, se puso de

---

<sup>23</sup> Casals i Couturier “«Cupos», reconversió...”

<sup>24</sup> Pasó de la familia Guell –fundadora- a la familia Bertrand Serra en 1943.

manifiesto la validez del concepto de cultura empresarial *sacred cow*, que enfatiza los niveles más profundos de la cultura empresarial que es internalizada por los miembros de la familia a través de la escala de valores transferidos intergeneracionalmente. Esta transmisión acaece como un proceso histórico en el que, dentro del núcleo de valores de la empresa, se hace imposible el cambio porque el compromiso más profundo respecto de los mismos recae sobre los miembros de la organización que deberían tomar las decisiones sobre modificarlos. De este modo, la cultura empresarial puede limitar el alcance de los cambios estratégicos, valores que son más elásticos si se reflejan en los límites de la cultura industrial y societaria.<sup>25</sup> En esta línea, las empresas con estrategias más conservadoras y con mayores dificultades para la adaptabilidad y, por ende, con una menos profunda adaptación fueron las empresas dinásticas, frente a unas empresas no dinásticas algo menos conservadoras y algo más ágiles.

Nuestras fuentes han sido los balances empresariales, vistos con recelo en la historia económica española por la posibilidad de que existieran fraudes. Sin embargo, cada vez más autores manifiestan la conveniencia de incorporarlas a la investigación ante la reducida posibilidad de que las sociedades anónimas ofrecieran información falseada a sus accionistas.<sup>26</sup> En este punto quiero hacer algunas precisiones acerca de los riesgos de recurrir a los balances, aunque estemos ante sociedades anónimas, dadas las especiales características del período cronológico abordado y los tipos de empresa estudiados.<sup>27</sup> En primer lugar, hay que tener en cuenta que estas empresas tenían que sobrevivir en un marco institucional

---

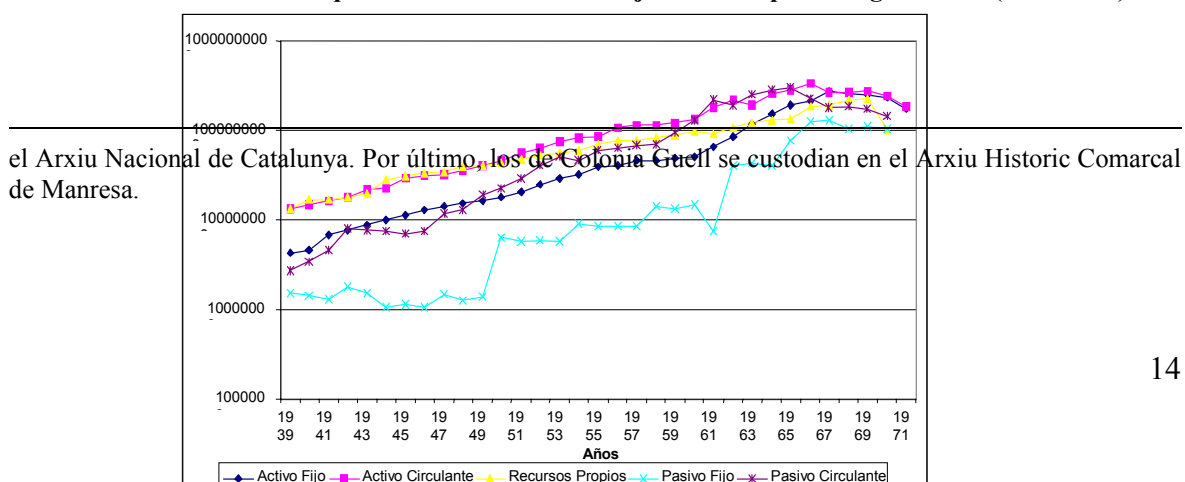
<sup>25</sup> R. Lloyd-Jones; M.J Lewis; M. Eason, "Culture as metaphor: Company Culture and Business Strategy at Raleigh Industries, c. 1945-60", *Business History*, Vol. 41, (1999), pp. 93-133.

<sup>26</sup> S. Coll, C. Sudria *El carbón en España, 1770-1961. Una historia económica*, (Madrid, 1987). X. Tafunell "Los beneficios empresariales en España, 1880-1981", *Revista de Historia Económica*, (1998, nº 3), pp. 707-746. Bien es cierto que los recientes casos de Enron, WorldCom, Xerox o BBVA ponen sobre la mesa hasta qué punto las empresas engañan a sus accionistas y al regulador.

<sup>27</sup> La procedencia de los datos es variada: los de La Espanya Industrial, Hilaturas Fabra y Coats e Hytasa se publicaron en los Anuario Financiero (Bilbao) y Anuario Financiero y de S.A. (Madrid). Los balances de Hilaturas Forcada, Sedó S.A., Manufacturas Burés, Manufacturas Valls y Manufacturas Viladomiu están en

altamente discrecional que podría haber incitado al maquillaje de las cuentas para adaptarlas a las necesidades empresariales de cada momento con el fin de lograr ayudas o «favores» del Estado.<sup>28</sup> En segundo lugar, no hay que olvidar el hecho de que en la mayoría de las sociedades anónimas citadas el 80-90% del accionariado estaba controlado por una familia, a lo sumo por dos, lo que facilitaría el falseamiento de las cuentas. La actuación se vería facilitada por la posibilidad de dar a conocer la realidad financiera sólo a la familia en unas juntas generales de accionistas que, a veces, no reunían a más de diez personas de las que ocho compartían el apellido que daba nombre a la empresa y en la que se podrían hacer intervenciones que posteriormente no se recogieran en el acta. Los agregados financieros incluidos en el artículo han precisado de uniformar los estados de balances de todas las empresas, incluyendo las amortizaciones en el inmovilizado como negativas, y practicar una adición simple, siguiendo la metodología de Catalán y Tafunell, por los problemas que apareja el recurso a números índices ponderados. El agregado de beneficios de la industria algodonera española está basado en los beneficios netos distribuibles después de impuestos, puesto que no dispongo de todas las amortizaciones, permitiendo el análisis de coyuntura y la comparación con la serie de Tafunell. Por último, la obtención de series largas está limitada por unas fuentes que no aportan datos suficientes a partir de la década de los setenta (Fabra y Coats: 1971, Colonia Guell: 1969, La Espanya Industrial: 1962, Manufacturas Valls: 1968 y Manufacturas Sedó: 1958) por que no puedo refutar o avalar la hipótesis neoclásica según la cual en épocas de crisis y en mercados competitivos las empresas familiares no sobreviven fácilmente.

**Grafico 2. Análisis del equilibrio financiero del conjunto de empresas algodoneras (1939-1971).**



Fuente: Balances empresariales. Elaboración propia

El carácter conservador de las estrategias empresariales se comprueba a partir del equilibrio financiero (gráfico 2) y del análisis de la estructura del pasivo (gráfico 3). El equilibrio financiero responde positivamente, sobre todo en los años cuarenta, a la pregunta de si la empresa tiene un patrimonio neto positivo. Durante los treinta años se mantuvo la situación clásica del equilibrio financiero, es decir, el valor del activo fue superior al valor del pasivo y, además, el valor del activo circulante fue superior al del pasivo circulante, garantizándose la solvencia empresarial para los pagos a largo y corto plazo. Los únicos ejercicios desequilibrados aparecen a partir de 1962, y sólo para el corto plazo, por falta de liquidez producida por la igualación del pasivo circulante con el activo circulante aunque, en todo momento, se salvaguardó la solvencia al contarse con un patrimonio neto positivo. La estructura del pasivo refuerza la visión conservadora de la estrategia empresarial por la preponderancia de los recursos propios hasta el bienio de 1959-1961. En concreto, entre 1939 y 1949 las empresas siguieron la política de asegurar al máximo la estabilidad financiera, blindándose frente a cualquier circunstancia adversa que pudiera sobrevenir, mediante un pasivo dominado por el capital –alrededor del 50%- y de los recursos propios (capital más reservas entorno al 75%). Por lo tanto, sólo un 25% del pasivo correspondía a los recursos ajenos, mayoritariamente a corto plazo, que financiaban una parte del circulante,

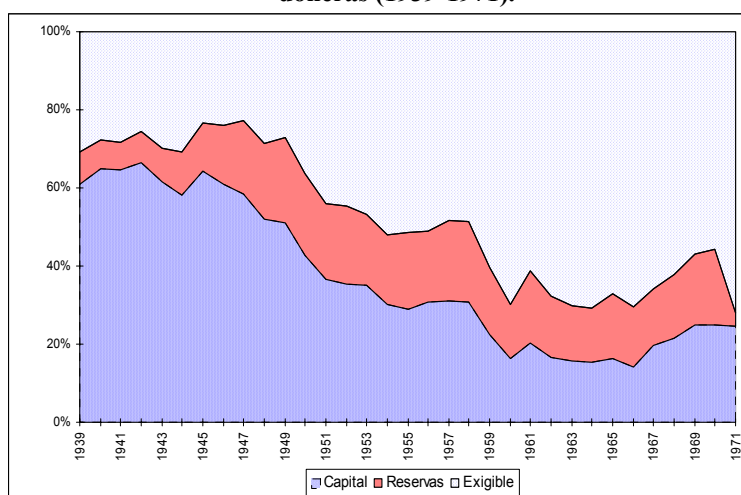
---

<sup>28</sup> J.Catalán *La economía española....* X. Tafunell, Los Beneficios empresariales en España (1880-1891): elaboración de una serie anual, Documento de Trabajo, Fundación empresa pública (1996), y “Los beneficios



con el resultado de que los fondos propios sostenían tanto las inversiones fijas como un porcentaje elevado del circulante. En otras palabras, apenas se recurrió a la financiación externa a corto plazo y en ningún caso a largo plazo, que sólo apareció en los años sesenta para afrontar la modernización y ampliación de las instalaciones apoyadas por los planes de reestructuración del sector lanzados por el gobierno.

**Gráfico 3. Distribución de las partidas del pasivo en el conjunto de las empresas textiles algodoneras (1939-1971).**

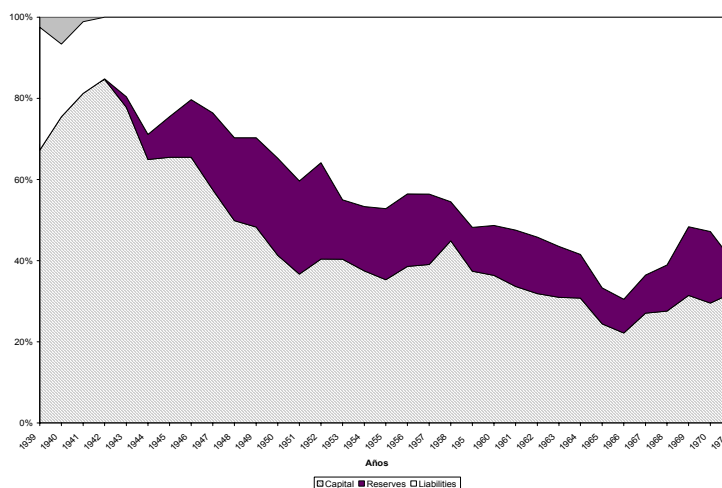


Fuente: Balances empresariales. Elaboración propia.

También adelantábamos el comportamiento más conservador de las empresas dinásticas respecto de las no dinásticas. La estructura del pasivo (gráficos 4 y 5) revela los matices existentes en la preferencia por los recursos propios en detrimento de los ajenos y en la predilección por la ampliación del capital, para acrecentar los recursos de la firma, siempre que el control quedara en la familia. Las empresas dinásticas acumularon alrededor del 80% del pasivo en recursos propios de los que el capital representaba entre el 60 y el 80% en el período de 1939-1948, con una baja utilización de las reservas. El porcentaje de recursos propios era menor en las empresas no dinásticas, que acudieron a la financiación exterior en alguna mayor medida, pero manteniendo el capital social entorno al 60-50% del pasivo. En los cincuenta, con ciertas diferencias, las empresas desarrollaron una actuación similar para afrontar la reducción paulatina de los recursos propios y el paralelo

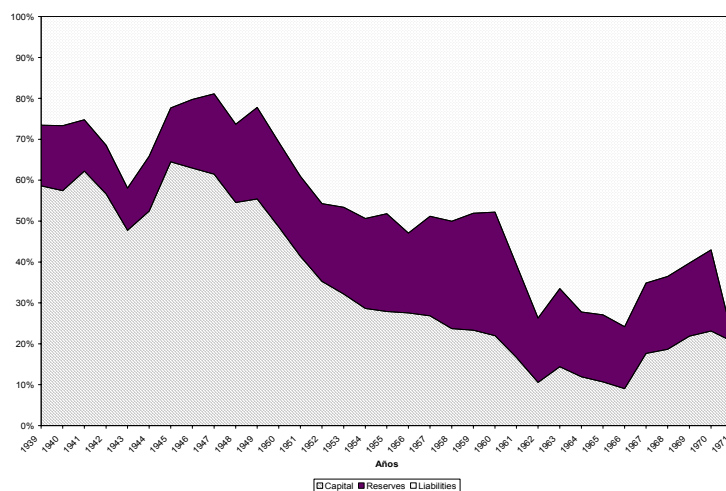
incremento de los ajenos. Las empresas dinásticas mantuvieron una mayor presencia del capital social frente a la preferencia por equilibrar el capital y las reservas de las no dinásticas. Con la Estabilización, las empresas practicaron un comportamiento financiero menos conservador. La modernización financiera pasó por el descenso de los recursos propios y el desplazamiento de la financiación hacia los recursos ajenos, a corto y largo plazo, con el riesgo de perder solvencia y acercarse a los umbrales técnicos de la suspensión de pagos, caso de entrar en dificultades. En la crisis económica de los setenta, las empresas recurrieron a las reservas bien para amortiguar las pérdidas, bien los menguados beneficios ganancias, y para mantener las amortizaciones. En esta ocasión concreta las políticas conservadoras de las empresas dinásticas respondieron más efectivamente en la contención del primer golpe gracias a las reservas acumuladas que las empresas no dinásticas en las que prácticamente las reservas desaparecieron absorbidas por la crisis. La aseveración de que las empresas dinásticas adoptaron estrategias más conservadoras que las no dinásticas la avalan las ratio de endeudamiento (gráfico 7) y acid test (gráfico 8). En todos los casos se procuró un endeudamiento más reducido por parte de las empresas dinásticas, más favorables a la utilización de los recursos propios, que en las empresas no dinásticas algo más proclives a la financiación ajena.

**Gráfico 4. Distribución del pasivo en las empresas textiles algodoneras dinásticas (1939-1971).**



Fuente: Balances empresariales Elaboración propia

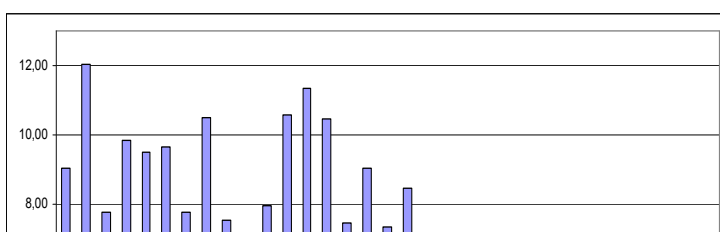
**Gráfico 5. Distribución del pasivo en las empresas no dinásticas textiles algonereras (1939-1971)**



Fuente: Balances empresariales Elaboración propia.

Además, las empresas dinásticas, en mayor medida que las no dinásticas, tomaron otras decisiones de carácter especialmente prudente que pueden ser entendidas como una incorrecta aplicación de los recursos, pues éstos se situaron como efectivo en caja o en cuentas a la vista, en vez de ser invertidos en la propia empresa o en una cartera de valores remuneradora. El aumento de la liquidez coincidió en todas las ocasiones con las coyunturas socioeconómicas más delicadas, caso del término de la II Guerra Mundial o la incertidumbre ante la necesidad de abrir el régimen a principios de los cincuenta o el Plan de Estabilización (gráfico 6). Las incertidumbres de cada momento (supra) se reflejaron en la desaparición de las estrategias inversoras a largo plazo y en la desconfianza generalizada. Los empresarios prefirieron los pagos al contado con la idea de evitar la acumulación de morosidad, casi nula en los balances de los años cuarenta, por las posibles dificultades que tuvieran los clientes para abonar los compromisos. De este modo, durante los cuarenta las empresas insistieron en disponer de liquidez inmediata (cerca del 10% del activo), bien como dinero en caja, bien en cuentas corrientes a la vista. Por ejemplo, un caso extremo era el de Sedó S.A. cuya principal cuenta a la vista estaba en el Banco de España.

**Gráfico 6. Porcentaje del activo empresarial en caja y en cuentas corrientes a la vista.**



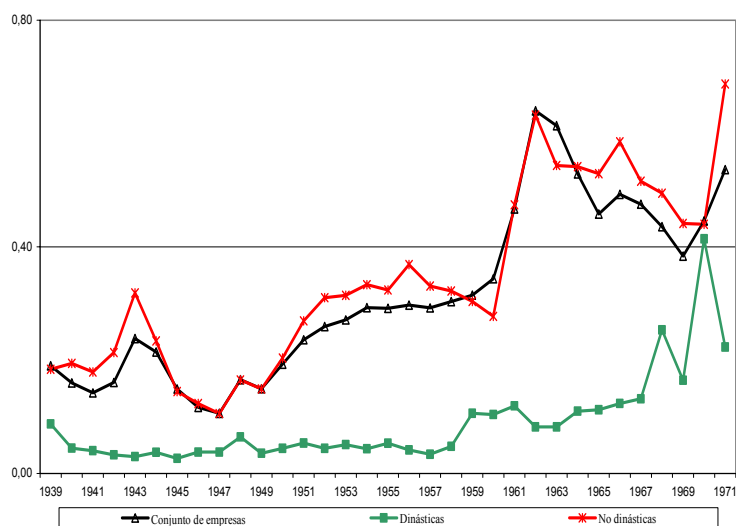
Fuente: Balances empresariales Elaboración propia.

El calificativo de conservador para las estrategias de las empresas algodoneras españolas tiene que ser matizado porque éstas se fueron modificando paulatinamente para adaptarlas a los cambios que se acumulaban en el marco económico e institucional del régimen. La capacidad de adaptación empresarial se plasmó en el viraje verificado desde los planteamientos conservadores del decenio de 1940, manifestados en la aversión al riesgo reflejada en la elevación de la partida de recursos propios, hacia unas posiciones algo más ambiciosas que comienzan en 1952 cuando las empresas incrementaron la inversión y la actividad comercial, al calor de la protección, ayudadas por los préstamos norteamericanos y por la consolidación internacional del régimen. De todas maneras, hubo que esperar a los años posteriores al Plan de Estabilización para que las estrategias empresariales emprendieran la nueva senda, acondicionada a los cambios de la política económica, conducente a la asunción de mayores cotas de riesgo empresarial y financiero, una gestión más profesional, un mayor recurso a la financiación externa y la modernización de la planta industrial apoyada en la inversión, procedente tanto de los recursos propios como de los recursos ajenos, apareciendo la financiación a largo plazo.

El planteamiento está avalado por las principales ratios que miden la solvencia empresarial y que nos dan una visión de la situación financiera de las empresas de máxima

solvencia hasta 1952 bajo una política dirigida a la estabilidad empresarial, de manera casi obsesiva en las empresas dinásticas, hasta el punto de que los recursos propios financiaban en un porcentaje relevante al circulante empresarial. El cambio de 1952 significó una cierta adaptación de las empresas no dinásticas por su mayor predisposición a utilizar recursos ajenos que les permitieran aprovechar una coyuntura que se preveía positiva mientras que las empresas dinásticas preferían mantener una actuación más inmovilista. Así, mientras las empresas dinásticas perseveraron en el bajo nivel de endeudamiento y en la elevada disposición de tesorería, a pesar del aumento de la actividad económica, las empresas no dinásticas prefirieron recurrir en mayor medida a la financiación ajena, sobre todo a corto plazo, para sostener el incremento de la actividad empresarial en la producción y en la comercialización. La consecuencia fue que durante los años cincuenta es cuando se apreció una mayor divergencia entre las empresas.

**Gráfico 7. Ratio de endeudamiento de las empresas textiles algodoneras, empresas dinásticas y empresas no dinásticas**

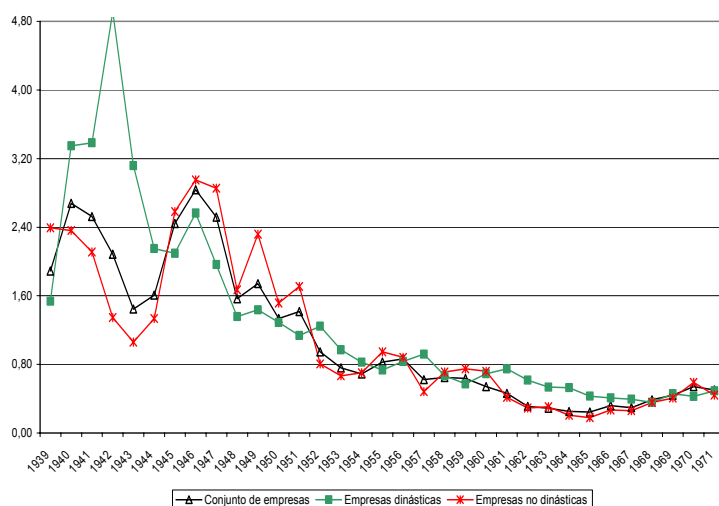


Fuente: Balances empresariales Elaboración propia.

Sólo será a partir de 1959-60 cuando las empresas, empujadas por el auge económico y el aumento del consumo sumados al plan de reestructuración del sector lanzado por el gobierno en 1962, tenderán a financiarse con recursos ajenos para hacer frente a la inversión en nueva tecnología, naves y organización fabril. La estrategia empresarial española

de los años sesenta fue similar a la implementada en el Reino Unido. Los objetivos de las empresas se trasladaron hacia la obtención de un tamaño mayor resultado de la expectativa empresarial de que sólo la obtención de economías de escala permitiría luchar contra los competidores exteriores. La diferencia residió en que las empresas españolas invirtieron sus recursos en crecer de tamaño e incorporar nueva tecnología mientras que en el Reino Unido se apostó por los procesos de fusiones empresariales (Singleton, 1999). Las empresas pusieron en marcha nuevas estrategias para modernizar sus fábricas haciéndose imprescindible un proceso de inversión a largo plazo que obligó a implementar sistemas de financiación más modernos con el resultado del recurso al préstamo bancario comercial a corto plazo para financiar el crecimiento del activo circulante y a las obligaciones y préstamos a largo plazo para complementar sus recursos propios en la financiación del inmovilizado. El resultado fue la evolución de las ratios financieras hacia valores que se entienden, por la teoría contable, como de normalidad financiera. Las empresas no dinásticas se basaron en menor medida en la reinversión de beneficios, crecimiento endógeno, y eligieron un camino de mayor endeudamiento. Por su parte, y aún con el cambio de coyuntura, las empresas dinásticas mantuvieron la vieja cultura empresarial de crecer basándose en los recursos propios y en la reinversión de beneficios, permaneciendo renuentes a la financiación exterior, concentrada en el circulante empresarial, ya que la longevidad a largo plazo seguía siendo el objetivo principal de los gerentes.

**Gráfico 8. Acid Test de las empresas textiles algonereras, dinásticas y no dinásticas.<sup>29</sup>**



Fuente: Balances empresariales Elaboración propia.

Los objetivos de longevidad y herencia familiar se alcanzaron con holgura entre 1939 y 1970 (cuadro 3). El repaso a las historias empresariales demuestra la longevidad y el traspaso de poder interno a lo largo de tres y cuatro generaciones desde mediados del siglo XIX, cuando se fundaron la mayoría, hasta el tercer tercio del siglo XX.<sup>30</sup> Para ello la gestión se asentó en la dirección autocrática mantenida hasta el fallecimiento del gerente. El control familiar permitió la pervivencia del apellido del fundador en la denominación social de la empresa, con independencia de la forma jurídica adoptada en cada momento.<sup>31</sup> La construcción de una red de conexiones del tipo “familia extensa”, avanzado por el modelo de Casson, se aprecia en el cruce de intereses entre las familias algodoneras y otras familias industriales y financieras. El grupo de empresas Bertrand Serra tenía afinidades con el grupo de empresas Sedó y ambos tenían consejeros en los bancos Garriga Nogués, Mas Sardá e Hispanoamericano. El vicepresidente de Banca Garriga Nogués lo era también de Hilaturas Fabra i Coats. Una de la rama de la familia Valls estaba en los consejos de administración de los bancos Español de Crédito y Exterior de España y la familia Valls Taberner en el Banco Popular.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> El pico de 1942 es una cuestión coyuntural provocada por el exceso de disponible de Sedó SA.

<sup>30</sup> F. Cabana, *Fàbriques i empresaris* (Barcelona, 1993), *La burguesía catalana. Una aproximación histórica* (Barcelona, 1996). E. Torres Villanueva, *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, (León, 2000).

<sup>31</sup> La excepción fue Hytasa, empresa de tardía constitución (1937) nacida como sociedad anónima y con el control sólo del 15% del capital por el fundador de la empresa.

<sup>32</sup> Casals i Couturier “«Cupos», reconversió...p. 52.

**Cuadro 3. Las empresas y sus dirigentes.**

	Fundación	Conversión en S.A.	Liquidación	Fundador	Segunda generación	Tercera generación	Cuarta generación
Colonia Güell(a)	1845	1920	1973	Joan Güell Ferrer (1845-1872†)	Eusebi Güell I Bacigalupi (1872-1918†)	Eusebi Güell (1918-1943)	Familia Bertrand Serra (1943-1973)
Hytasa	1937	1937	1980	Prudencio Pumar Cuartero (1937-)(j)			
Compañía Anónima de Hilaturas de Fabra y Coats	1903 ©	1903		Ferran(1903-1944†) y Romá Frabra (1903-1948†)	Camilo Fabra de Monteys (1947-		
La Espanya Industrial	1847	1847	1981	Isidre y J. Antoni Muntadas i Campeny (1847-1880†)	Macia Muntadas i Rovira (1881-1927†)	Josep. M D'Albert i de Despujol (1927-1952†)(b)	José A. D'Albert Muntadas (1952-)
Manufacturas Valls, S.A.	1862	1920 aprox.	1991	Esteve Valls i Pascual (1862-†)	Isidro Valls I Pallerola (¿1900-1933†)	Hermanos Valls i Taberner (1939-)	
Manufacturas Sedó, S.A.(d)	1880	1936	1979	Antoni Sedó (1880-1902†)	Lluís A. Sedó (1902-1936†)	Artur Sedó i Guichard (1936-1965†) (e)	Alfredo Sedó Peris-Mencheta (1965-
Manufacturas Viladomiu, S.A.	1850	1934	1982	Tomás Viladomiu i Bertrán (1850-1866) (1869-1887†)	Josep Vialdomiu y Montaña (1887-1906†)(f)	Josep Viladomiu Senmartí (1906-1954†)	Ricardo Viladomiu Armengol (1954-1965†) Antonio Viladomiu Armengol (1954-)
Industrias Burés, S.A(g)	1875 (h)	1940	1992	Esteve Burés (1875-1893†)	Francesc Burés y Borrás (1893-1907†)	Francesc Burés i Regodorsa (1907-1952†)	Josep M. Juncadella Burés (1952-)(i)

† Fecha de defunción. La primera fecha es la de comienzo en la dirección de la empresa.

(a) Heredera del Vapor Vell

(b) Había casado con Carme Muntadas i Estruch, hija de Macia Muntadas i Rovira

(c) Es heredera del proceso de fusión comenzado por Puig y Fabra, -que se remonta a 1838 con Ferran Puig, Portabella y Compañía-, con Camil Fabra i Compañía Successors de Ferran Puig, -que se remonta a 1860 con Camil Fabra i Compañía-. En 1903 se fusiona con J.P. Coats.

(d). Es heredera de las empresas de Puig y Compañía, la primera fundada en 1841.

(e) comparte la dirección con sus hermanos Martí (†1936) y Luis (†1952)

(f) Comparte la dirección con sus hermanos Marc (†1890) y Jacint, que se separa en 1890.

(g) Heredera de Manufacturas del Ter y Lobregat S.A. que había sido incautada y que disponía en 1939 de 4.000.000 de capital. Posible fusión con las propiedades de Francisco Burés Regodorsa cuyo último balance es de 1940 con un capital de, aprox. de 6.895.000

(h) Nace como Burés Germans

(i) Hijo de Angels Burés i Regodorsa

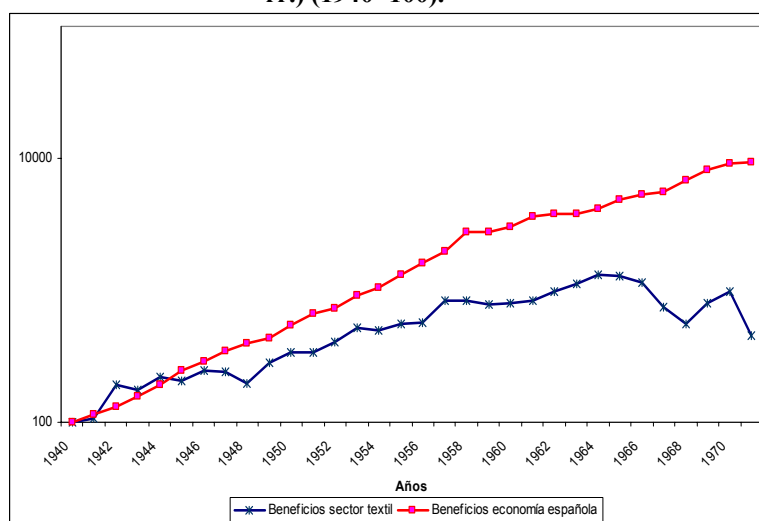
(j) se incorpora como consejero-delegado José M. Pumar Mariño en 1971



#### 4. Resultados económicos de las estrategias empresariales: beneficios y rentabilidades.

En el apartado mido los resultados de las estrategias empresariales a través de los beneficios y las rentabilidades y descubrir un comportamiento diferente en las empresas dinásticas y no dinásticas. Si el principal objetivo era el de perdurabilidad el secundario era el de rentabilidad, como propia garantía de longevidad y mantenimiento del nivel de vida de la familia. Una estrategia avalada por la obtención de elevados beneficios y rentabilidades sería garantía de consecución de los objetivos principales. Los beneficios de las empresas algodoneras, en comparación con los del conjunto de la economía nacional (gráfico 8), nos presentan a un sector que alcanzaba un comportamiento mejor que el de la economía española en el primer quinquenio de los cuarenta, resultado del consumo diferido por la Guerra Civil, continuado por un quinquenio de estancamiento y retroceso. Desde entonces la evolución positiva de los beneficios algodoneros se mantuvo por debajo del agregado nacional, retrocediendo con claridad desde finales de los años sesenta.

**Gráfico 8. Agregado de beneficios de la economía española y del sector textil algodonero (ptas. corr.) (1940=100).**

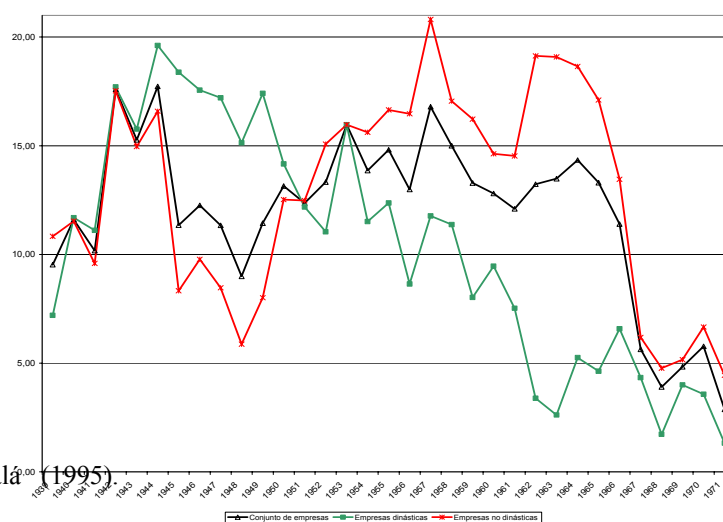


Fuente: Tafunell (1996, 1998) y elaboración propia

Más interesante es la evolución de la rentabilidad financiera (gráfico 9) que reúne un comportamiento dispar entre empresas dinásticas y no dinásticas. En conjunto, la

rentabilidad financiera alcanzó cotas más que significativas hasta 1967, con resultados superiores al 10%, sin descender a menos del 5% hasta que la apertura del mercado interior permitió la entrada de competidores y comenzara la crisis, anticipada al shock de los setenta. Con los datos de rentabilidades se puede replantear, o al menos relativizar, la crisis de la industria algodonera de los años cuarenta, tal y como está planteada por la literatura.<sup>33</sup> Generalmente el período es presentado como la suma de unos años oscuros para el sector algodonero por la falta de materia prima, energía inputs intermedios etc... que arrastraron al sector a situaciones extremas. Esta idea se contradecía, de alguna manera, con los datos de Morellá (1992) que marcan la recuperación del sector algodonero en el primer quinquenio, años coincidentes con rentabilidades medias cercanas al 20% para las empresas dinásticas y superiores al 15% para las no dinásticas. El segundo quinquenio de la década, como era previsible dada la caída del consumo, asiste a la disminución de las rentabilidades que aún así mantienen un dato medio general no inferior al 10%. Un sector con estas rentabilidades no es un sector que pueda calificarse en crisis, si bien es cierto que los datos corresponden a las empresas de mayor tamaño y los problemas pudieron concentrarse de manera más graves en las empresas pequeñas que rodeaban a las grandes y que no contaban con contactos en las altas esferas del régimen que pudieran facilitar los cupos, energía, permisos, etc.

**Gráfico 9. Rentabilidad financiera de las empresas algodoneras (1939-1971)**



<sup>33</sup> Casals (1994) y Catalá (1995)

Fuente: Balances empresariales Elaboración propia

Resulta especialmente reseñable la diferente evolución de la rentabilidad en las empresas dinásticas y en las no dinásticas. En el primer quinquenio de los cuarenta la gestión más tradicional y conservadora de las empresas dinásticas ofreció un mejor resultado que la gestión algo más arriesgada de las empresas no dinásticas. Sin embargo, desde finales de los años cuarenta, los comportamientos y resultados fueron modificándose de manera bastante radical. Las empresas dinásticas comenzaron un descenso mantenido en el tiempo de sus rentabilidades que las hizo retroceder desde el 20% de 1945 a menos del 5% en 1962, sin que en ningún momento se invirtiera la tendencia. En cambio, las empresas no dinásticas presentaron un comportamiento más esperanzador, tras sufrir el impacto de la caída del consumo a finales de los cuarenta lograron recuperarse en los cincuenta y mantuvieron sus rentabilidades en niveles muy aceptables hasta finales de los sesenta, cuando la economía española empezó a estar más abierta y la entrada de competidores extranjeros reprodujo las dificultades conocidas, por ejemplo, para el Lancashire.

## CONCLUSIONES

El sector textil-algodonero español no tiene, comparativamente, grandes diferencias en su evolución con el conjunto de la industria textil europea. Los factores que determinan las crisis de unos y otros son prácticamente los mismos. Lo que diferencia al caso español del europeo es el retraso cronológico, cifrado en unos 10 años, en el que se vivieron los problemas y en los que se ofrecieron soluciones, casi calcadas de las inglesas, como el plan de reorganización de la industria textil aldonera.

El artículo ha demostrado la evolución de las estrategias de las empresas aldoneras españolas en el período del franquismo. Igualmente ha mostrado cómo a través de las mencionadas estrategias las empresas fueron alcanzando sus objetivos de longevidad y control y, relativamente, el de rentabilidad. También ha quedado claro cómo las estrategias no fueron uniformes durante los treinta años sino que las empresas supieron ir adaptándose a los cambios en el marco institucional y económico de la dictadura. Como también ha quedado demostrado, estas empresas no eran un todo homogéneo. En el artículo se utiliza la metodología de Casson que distingue entre empresas familiares dinásticas y no dinásticas. En todas destacan el carácter prudente y los objetivos de longevidad y transmisión familiar de la empresa, reforzados por la rentabilidad y el crecimiento orgánico. Las diferencias radican en el mayor peso de la familia en las empresas dinásticas y que éstas exacerban las características de las empresas familiares.

El marco económico e institucional franquista que fue especialmente determinante tanto por la autarquía, que tenía el lado positivo de la defensa del mercado interior para las producciones españolas y el lado negativo de impedir la entrada de suficientes materias primas y repuestos para la industria, como por el intervencionismo que pretendía eliminar el mercado para sustituirlo por el Estado. La política económica franquista provocó que las expectativas de los empresarios aldoneros respecto del futuro fueran precavidas ante las incertidumbres que la política internacional cernía sobre España. Durante los años cuarenta las empresas no pusieron en marcha estrategias de crecimiento o de modernización porque los condicionantes exteriores obligaban a ser precavidos, sin que los buenos resultados económicos cosechados, en especial por las empresas dinásticas, incitaran a los cambios. Las empresas aldoneras españolas se mostraron muy adaptativas a la evolución del marco institucional. La tímida apertura española de los cincuenta junto con la consolidación internacional del régimen, favorecieron un clima

más atractivo para los empresarios, quienes implementaron algunos planes de inversión muy prudentes ya que mantuvieron su filosofía basada en el crecimiento orgánico y las bajas ratios de endeudamiento. Los sesenta inauguraron el decenio del desarrollismo en España, período en el que los datos de crecimiento españoles se equiparan, e incluso superan, a los europeos. Tras el Plan de Estabilización, los límites al crecimiento de los años anteriores han desaparecido o se han aflojado, las expectativas empresariales son especialmente optimistas por cuanto se mantiene, hasta finales de los sesenta, la protección del mercado interior. Las empresas no dinásticas arrostran una ambiciosa política de inversiones buscando ganar tamaño y economías de escala, asumen una estrategia más moderna de endeudamiento y disminución del empleo de los recursos propios frente a la decisión de las dinámicas de no variar su núcleo duro de toma de decisiones y de estrategias.

Los resultados obtenidos fueron bastantes diferentes en las empresas algodoneras. Mientras las empresas dinásticas, ancladas en su manera tradicional de actuar, ven como sus benéficos y rentabilidades disminuyen sin pausa desde 1945 en adelante, las empresas no dinásticas viven una época dorada entre 1952 y 1967 de altas rentabilidades. De todos modos, la crisis inaugurada en 1967, con una caída brusca de los indicadores ya presagiaba las dificultades de principios de los setenta y la entrada de todo el sector en una crisis sin paliativos que capotaron con diferente suerte unas y otras.

La estructura del pasivo y la evolución de las ratios financieras más importantes son concluyentes: las empresas textiles algodoneras estuvieron financiadas en exceso con los recursos propios. Decisión estratégica que significó una incorrecta aplicación de los recursos al situarse como efectivo en caja o en cuentas a la vista en vez de invertidos en la propia empresa o en una cartera de valores remuneradora.

La metamorfosis de las empresas dinásticas la relaciono con el modelo de gestión elegido. He demostrado la estrategia especialmente conservadora adoptada por las empresas dinásticas, decisión claramente vinculada con la “cultura” de cada una de ellas y relacionadas con las características explicadas de la empresa familiar.<sup>34</sup> Las empresas dinásticas siguieron actuando como lo habían venido haciendo desde su fundación y, cómo les había dado un buen resultado, no se decidieron a acometer transformaciones en sus sistemas de gestión. Las empresas dinásticas funcionaron como si no fueran empresas anónimas que trabajaban en la segunda mitad del siglo XX y quedaron atrapadas en las formas de gestión del siglo XIX. Los resultados no pudieron ser más desastrosos y no son achacables a la falta de alternativas o a que la coyuntura fuera especialmente adversa porque en los mismos años las empresas no dinásticas se movían en rentabilidades más cercanas al 15% que al 10%.

---

<sup>34</sup> Lloyd-Jones et al, 1999