



XI Congreso Internacional de la AEHE  
4 y 5 de Septiembre 2014  
Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)  
Madrid

**Sesión:**

Crisis y respuestas a la crisis en la industria (siglos XVIII-XX)

**Título de la comunicación:**

La crisis como oportunidad. Santa Ana de Bolueta. 1841-2013.

**Autor/es:**

Eduardo J. Alonso-Olea

Filiación/es académica/s:

Investigador permanente, Dpto. Historia Contemporánea. UPV/EHU

Dirección electrónica de contacto:

[eduardo.alonso@ehu.es](mailto:eduardo.alonso@ehu.es)

## **La crisis como oportunidad. Santa Ana de Bolueta. 1841-2013.**

Eduardo J. Alonso Olea  
Dpto. Historia Contemporánea

Como reza la propuesta de esta sesión del Congreso las crisis en la economía, y por supuesto en la industria no son raras. Se han producido, se producen y se producirán. Aquí no pretendemos hacer un tratado de supervivencia a la crisis, pero sí pretendemos analizar los mecanismos de supervivencia de una sociedad que cuenta con casi 175 años de edad y además dedicada al sector siderometalúrgico, que lleva desde hace décadas en eterno proceso de reconversión a escala mundial.

En las páginas que siguen veremos crisis de todo tipo: sectoriales, generalizadas, crisis específicas que afectaron a la sociedad debido a circunstancias internas, de mercado, etc. En algunos casos coincidirán en el tiempo, pero en otros casos no. En definitiva, el concepto de crisis<sup>1</sup> que vamos a tener en cuenta es amplio, no derivado forzosamente de pérdidas o de un descenso de actividad sino de problemas generales y/o concretos que han afectado a la sociedad a lo largo de sus casi 175 años de historia.

### **1- Santa Ana de Bolueta. 1841-1929**

En un lejano día de mayo de 1841 unos enlevitados comerciantes bilbaínos se paseaban por unos terrenos cercanos al Puente Nuevo, en el barrio de Bolueta de la entonces Anteiglesia de Begoña. Habían adquirido el terreno la víspera ante el escribano de la vecina Bilbao, Blas de Onzoño, y pagado en buena moneda contante y sonante por una gran franja de terreno que discurría por la margen derecha del río Nervión entre Begoña hasta las puertas de Bilbao y en esa mañana hicieron diversos actos de dominio sobre el terreno, arrojaron piedras y arrancaron hierbas, hablaron con los vecinos y les explicaron que se proponían construir ahí una fábrica moderna para tirar hierros que les traería la prosperidad.

---

· Este trabajo se integra dentro del Proyecto de investigación HAR2011-24072 del Ministerio de Economía y Competitividad y de la actividad del Grupo de investigación consolidado del Sistema universitario vasco IT658-13. Este trabajo también ha sido posible gracias a la amabilidad de los directivos y empleados de Santa Ana de Bolueta, que me han facilitado el acceso al archivo y han respondido a las dudas que la documentación despertaba.

<sup>1</sup> Sobre las crisis económicas en España, vid, COMIN COMIN, F., HERRANDEZ BENITEZ, Mauro (eds.) (2013). Especialmente el capítulo dedicado a las crisis de la industria de Jordi Catalán y de Alex Sánchez. Una amplia referencia a títulos sobre las crisis, en CATALAN VIDAL, J. (2012). "Orígenes de la Gran Depresión del siglo XXI: un enfoque de historia industrial." *Revista de economía crítica*(13): 84-90.

Casi 175 años más tarde, si bien la fábrica ya no existe en su emplazamiento original –en la actualidad un solar a la espera de la edificación de centenares de viviendas– la Sociedad continúa funcionando a escasos metros de donde los tatarabuelos de algunos de los actuales gestores esa mañana de mayo con sus levitas y sombreros paseaban imaginando lo que iba a venir.

La sociedad Santa Ana de Bolueta se constituyó en mayo de 1841<sup>2</sup>, con la intención de adquirir unos terrenos a un noble arruinado y levantar en parte de ellos, en el lugar donde se levantaban previas ferrerías y molinos abandonados, una fábrica moderna donde fundir hierro con unos nuevos hornos pudler traídos de Francia.

No nos vamos a detener en los detalles de la constitución de la fábrica y su evolución<sup>3</sup> por un evidente problema de espacio, sino indicar los factores que han permitido a la sociedad, a lo largo de esos casi 175 años sobrevivir en momentos de bonanza pero también de profunda crisis industrial y económica. Quizás sea un buen ejemplo de cómo las crisis, que como es evidente ha sufrido en veces repetidas a lo largo de tanto tiempo, han supuesto nuevas formas o nuevos medios o nuevas producciones o cambios de gestión que han permitido su prolongada supervivencia, hasta ser la sociedad más antigua en activo en Bizkaia.

Como indicamos la sociedad fue fundada por un selecto grupo de comerciantes bilbaínos con experiencia en la comercialización del hierro en algunos casos pero en absoluto en su fabricación. El único relacionado en cierto modo con el sector fue Antonio de Ogara si bien más era experto en el carbón vegetal. Poco después de su fundación, con su primera modernización de 1846-48, ante la competencia de los Ybarra, levantaron el primer alto horno al vegetal del País Vasco, para lo que se hicieron con unos terrenos cercanos, al otro lado del río, en donde comenzaron la explotación minera.

En definitiva tenemos un primer dato. Levantada la fábrica entre 1841 y 1843, en que sirvió sus primeros hierros, en poco tiempo, ante la competencia de los Ybarra y sobre todo ante los problemas que tenían con los precios del hierro en

---

<sup>2</sup> La copia de la escritura de compra de los terrenos es de 5 de mayo de 1841, por lo que fue el día 6 cuando se hicieron esos actos posesorios. La constitución definitiva de la Sociedad, con la inclusión como accionista del administrador del Conde Santa Coloma, Ángel Martínez, que era el vendedor del terreno, data del 7 de junio de 1841. Archivo de Santa Ana de Bolueta, (en adelante ASADEBO), AH-4, nº 638.

<sup>3</sup> La historia de la sociedad se encuentra publicada en ALONSO OLEA, E. J., ERRO GASCA, Carmen, ARANA PEREZ, Ignacio (1998).

primera fusión, bien procedente de ferrerías locales (de buena calidad pero caro) o de Inglaterra (barato pero de mala calidad), reaccionaron instalando el primer alto horno, alimentado con mineral de su propiedad, procedente de unas minas situadas en Ollargan cuando todavía estaba lejos el boom minero, minas pequeñas pero muy productivas y que tuvieron uso, no sólo como tales sino como fuente de alimentación transformadas en huertas y pastos un siglo más tarde, cuando la empresa organizó un economato para sus obreros y así se surtieron de productos alimenticios.

Tenemos por lo tanto un primer cambio en la idea original (hacer sólo segunda fusión) hacia la primera fusión debido a las condiciones de los lingotes (locales o británicos que tenían problemas de precio y de calidad, respectivamente), por lo tanto se amplió el negocio, con el cambio de algunos accionistas por otros que sí estuvieron dispuestos a arriesgar capital en la novedad del alto horno. Así que para 1850 los primitivos accionistas habían variado y se reafirmaron los principales iniciadores de la empresa<sup>4</sup>:

Joaquín de Mazas.....	15%
Romualdo de Arellano.....	15%
Pascual de Olábarri.....	15%
Tomás José de Epalza.....	15%
Pablo de Epalza.....	15%
José Javier y Fabián de Uribarren.....	15%
Antonio de Ogara.....	10%

Quince años más tarde, hacia 1865, la empresa volvió a tener problemas. Había ampliado su parque de altos hornos hasta los tres, pero en estos años hubo dos problemas. Por una parte la crisis financiera de esos años, que afectó a los principales actores de la empresa, sobre todo a los primos Pablo y Tomás José de Epalza<sup>5</sup>, pero también a los productos de la sociedad debido a la competencia de la fábrica instalada por los Ybarra en Baracaldo (la fábrica de El Carmen).

La salida, o las opciones fueron varias, pero finalmente se amplió la producción de elaborados hacia los clavos y las herraduras. Para ello se habilitó una

---

<sup>4</sup> No hay sitio aquí para caracterizar a estos promotores de la empresa. En todo caso forman un tipo de red muy interesante. Vid. TASCÓN FERNÁNDEZ, L. J., Ed. (2005), BADIA-MIRÓ, M., Y. BLASCO-MARTEL, S. LOZANO y R. SOLER (2013). Los sucesivos gestores de la sociedad, desde entonces, han pertenecido sin solución de continuidad a estas familias.

<sup>5</sup> Inmersos en dos aventuras empresariales de indudable envergadura: el Banco de Bilbao en 1857 y la construcción del ferrocarril de Bilbao-Tudela en 1863 y que tuvo importante problemas financieros hasta su absorción por la Compañía del Norte quince años más tarde.

zona de fraguas (porque no estaba mecanizada su fabricación) y se contrató a un grupo de artesanos de Ochandiano (Bizkaia), sobre unos 60, que con sus familias se establecieron en una casa nueva construida ex profeso para ellos y conocida por ello como la Casa de los Ochandianeses. Otra vía de salida a la crisis fue la mejora de los procesos productivos y aquí entramos en otro elemento que ha servido para superar las crisis como es la incorporación de novedades tecnológicas desde la propia fábrica y su personal. Nos referimos a su personal porque en estos años sesenta del XIX encontramos la incorporación de los primeros técnicos procedentes de las mismas familias fundadoras. En definitiva, la incorporación de la segunda generación (hijos de fundadores) tendió a hacerse por medio de personal formado no ya sólo en los escritorios de sus familiares sino también por medio de enseñanza reglada. Tal es el caso de la incorporación del método Gurlt traído desde Lieja por Ricardo Arellano<sup>6</sup> que había mantenido contactos con ingenieros franceses y belgas y que luego se incorporaría como consejero y más tarde como presidente de la Sociedad<sup>7</sup>.

El final de la última Guerra Carlista permitió recuperar la normalidad de la fábrica desde el verano de 1876. Sin embargo, a los pocos años los problemas de la fábrica se tornaron evidentes: la competencia con la fábrica de los Ybarra desde 1882 con la constitución de Altos Hornos de Bilbao y por parte de los Chávarri, de La Vizcaya, fue todavía mayor.

Santa Ana fabricaba, desde sus altos hornos al vegetal, hierro de calidad destinado a la fundición, a la forja y al laminado, pero la expansión de los hierros comerciales desde las nuevas fábricas hizo que fuera cada vez más difícil colocar sus productos con unos precios más elevados que los que tenían las nuevas grandes fábricas de Baracaldo y Sestao. La solución fue diversa: en primer lugar especializarse en fundición de calidad (mobiliario público por ejemplo), y producción de hierros de calidad para las fábricas de armas, sobre todo. Otra vía de obtención de recursos fue el aprovechamiento de las minas por medio de un arrendatario, Víctor Chávarri. Pero además, desde mediados de los años noventa, se desarrolló un negocio anejo como fue el eléctrico.

---

<sup>6</sup> Ricardo Arellano Arróspide además de importante accionista y gerente de la empresa también tuvo una cierta actividad política, siendo alcalde de Bilbao en 1872. AGIRREAZKUENAGA, J., (dir.) (2002). pp. 427-433.

<sup>7</sup> Sobre el proceso de formación de ingenieros locales, en una primera fase formado en el extranjero, sobre todo en Lieja, y luego en la Escuela de ingenieros de Bilbao, vid. ANDUAGA, A. (2010). LARRÍNAGA RODRÍGUEZ, C., GARAIZAR AXPE, Isabel (2004).

En efecto, en unas valiosas cartas de un ya anciano Pedro Mazas –presidente de la sociedad– informaba a la accionista Amada de Batiz<sup>8</sup> de las opciones que se le presentaba debido a la depresión del mercado y las escasas posibilidades que veía a la supervivencia de la fábrica si continuaba como estaba. Así que como la empresa contaba entre sus propiedades con una presa y un canal de agua que terminaba en sus talleres y había sido utilizada antes de la constitución de la sociedad como alimento para molinos y ferrerías, y luego como fuerza para mover cilindros de laminación y martinets, desde 1896 se planteó instalar unas turbinas para la producción de energía eléctrica para surtir de fuerza s sus instalaciones, alumbrado para sus pabellones y viviendas y el sobrante venderlo en las zonas cercanas (Begoña y Bilbao) y así obtener una rentabilidad ampliada<sup>9</sup>.

Con la llegada del siglo XX la sociedad había superado diversas crisis y continuaba fabricando hierros comerciales, fundición y electricidad. El desarrollo del cartel siderúrgico, por una parte, y el agotamiento de sus minas le supuso la necesidad de ajustar sus costes porque debía de comprar mineral para sus hornos al vegetal que ya no recibía a precio de coste como en el pasado. Por ello, en 1901, con los beneficios obtenidos de la producción eléctrica construyó un horno para producir acero y así poder hacerse con parte del mercado de acero aunque su producción fue pequeña pero suficiente como para participar en las negociaciones del cartel que dio lugar a la formación de la Central Siderúrgica<sup>10</sup>. Este horno fue un activo que estuvo en uso durante más de sesenta años, buena parte de ellos alquilado primero a la Basconia y luego a Echevarría.

Si estamos hablando de crisis puede ser llamativo que tratemos de los años de la Primera Guerra Mundial cuando, se supone, empresas con Santa Ana tuvieron altísimos beneficios, todo lo contrario a lo que podría considerarse como crisis. Sin embargo, como indicamos al comienzo, en el microcosmos de la empresa puede haber hechos que inviertan los términos del a priori, tanto en las fases de crisis como en las de ingentes beneficios.

El 3 de noviembre de 1916, en una madrugada con fuerte viento del sur, se produjo un gran incendio en las carboneras. A la 1 de la madrugada comenzaron a

---

<sup>8</sup> Las cartas en ASADEBO, 523-4, nº 658.

<sup>9</sup> Sobre esta central eléctrica, sobre la que volveremos porque en 2000 fue rehabilitada, vid. ALONSO OLEA, E. J. (2000). Sobre el desarrollo del mercado eléctrico en esos primeros años, vid. ALONSO OLEA, E. J. (2012).

<sup>10</sup> Vid. MARTINEZ RUIZ, J. I. (1998).

arder las carboneras nº 7 y 8. A pesar de los intentos de atajar el incendio, tanto de los Bomberos de Bilbao, los de Begoña, Miñones de la Diputación, como de los propios obreros de la fábrica no sólo no consiguieron extinguirlo sino que se extendió a las carboneras nº 9, 3 y 4. Solo sobrevivieron al siniestro las carboneras 1 y 5, las más pequeñas.

El resultado inmediato del incendio fue la necesidad de reponer los carbones, pagando hasta 5,5 pts./carga, cuando los quemados lo habían sido con un precio situado entre 4 y 4,5 pts./carga. Las cargas mayores se pagaron a 7 pts. a un proveedor de Oñate, por un total de 3.000 cargas. La peritación del siniestro arrojó unos daños cuantificados en 33.970,10 pts. en las carboneras y 270.706,50 pts. en cuanto a los carbones abrasados (60.157 cargas)<sup>11</sup>. Su capacidad de producción quedó reducida a la mitad y debieron de rechazar pedidos procedentes de Francia por pura incapacidad productiva<sup>12</sup>.

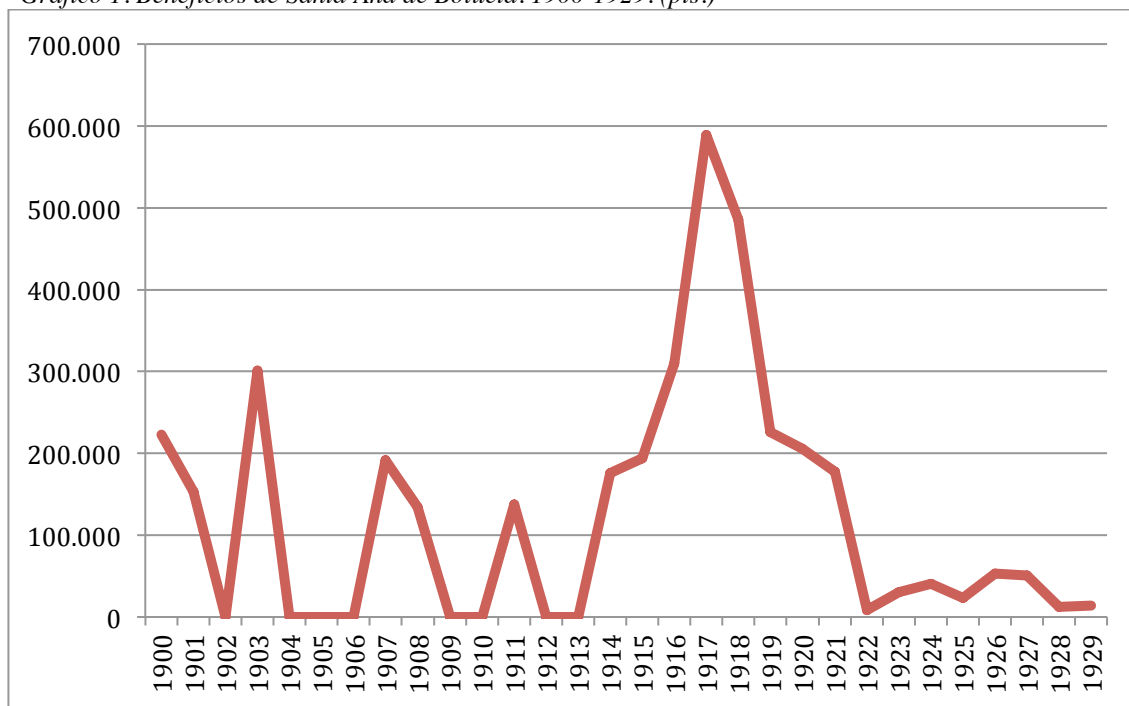
El daño del incendio, además del dinero perdido en el carbón quemado -que les fue resarcido por la compañía aseguradora- fue más por perder una oportunidad de mantener la instalación plenamente ocupada a unos precios muy rentables, incluso con los dos hornos activados. El año de 1916, reportó, con unas ventas poco mayores que las del precedente, unos beneficios sustanciosos (310.000 pts.), por lo que, aunque en el siguiente obtuvieron mayores todavía, podrían haber sido todavía mayores sin mediar este incidente. Desde luego, durante el año siguiente, 1917, la falta de carbones vegetales lastró considerablemente su actividad.

---

<sup>11</sup> Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 21 de noviembre de 1916. ASADEBO.

<sup>12</sup> Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 19 de diciembre de 1916. ASADEBO.

Gráfico 1. Beneficios de Santa Ana de Bolueta. 1900-1929. (pts.)



Fuente: Elaboración propia sobre las Memorias de la sociedad.

Si vemos el gráfico superior se aprecia claramente el efecto de los grandes beneficios en su balance, derivados de los altísimos precios a los que pudo vender su mercancía, muy demandada precisamente en época de guerra. Pero como decíamos estos beneficios fueron la puerta de una aguda, aunque corta crisis general al rehacerse los mercados de los países beligerantes desde 1918. Pero en el caso de Santa Ana esta crisis fue todavía mayor, precisamente por los problemas específicos que tenían sus productos, demandados por una industria armera en franca recesión por la paz pero también por el creciente control de armas.

A la altura de 1925, los precios de los hierros comerciales no hacían más que bajar, lo que dificultaba obtener beneficios, pero en el sector las cosas no iban bien, por lo que su horno de acero que había alquilado desde hacía años a la Basconia, se tuvo que apagar.

En la búsqueda de soluciones para soslayar esta situación apurada había otro condicionante: la falta de liquidez. Es decir, que no se podían aventurar a inversiones muy cuantiosas porque no tenían recursos para ello. Así que en el Consejo hubo varias iniciativas para entrar en otras fabricaciones, con un coste contenido, que les permitiera sobrevivir.



No era la primera vez que buscaban otras actividades, pero la diferencia consistió en que en otros momentos, como en los tiempos álgidos de la Guerra Mundial cuando se plantearon producir oxígeno y acetileno para soldadura o aceros especiales (al tungsteno), se trataba de hacer otras además de las que ya tenían, y en este caso se trataba de abandonar definitivamente los altos hornos al vegetal y el pudelado, su fundamento desde 1848.

Dentro de los diversos intentos de diversificación de producción, fabricaron remaches desde febrero de 1926<sup>13</sup>, producción que no tuvo continuidad. En octubre de 1926 se comenzó a estudiar la posibilidad de fabricar bolas para molinos de cemento por lo que pidieron precios de la maquinaria imprescindible. Esta iniciativa, a pesar de su inicial modestia, contribuyó a permitir la supervivencia de la empresa hasta el tiempo presente<sup>14</sup>.

Además de la fabricación de efectos, o estudio de nuevas producciones (remaches, bolas, etc.) también se establecieron contactos con empresas francesas como Bonvillain & E. Ronceray, de Choisy -le- Roi (París), –a la que habían comprado la maquinaria para el moldeo de piezas en serie<sup>15</sup>– para la venta de sus productos (diferenciales) como comisionistas (al 15%). También se anunció en la prensa el alquiler de diversas instalaciones como garajes<sup>16</sup>. También estudiaron una propuesta de un industrial local para la construcción en la fábrica de Bolueta de material frigorífico. La Junta rechazó la propuesta, aunque no se negó a ver opciones para aplicarla en el futuro<sup>17</sup>.

Pero de estos proyectos u opciones pocas se aplicaron. De hecho la única que tuvo continuidad fue la de bolas, pero tampoco de forma inmediata. Mucho más despacio que otras iniciativas, como la modernización del taller de fundición (molino de arena, aparatos de chorro de arena, etc.) o la búsqueda de clientes para el acero producido en su horno, fue la emprendida respecto a la fabricación de bolas.

---

<sup>13</sup> Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 10 de febrero de 1926. ASADEBO

<sup>14</sup> Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 13 de octubre de 1926. ASADEBO

<sup>15</sup> En la primavera de 1926 le compraron a esta marca francesa una máquina de moldear, otra de ensamblar y montar, el material de preparación de placas, un divisor vertical portátil para corriente trifásica y un amasador de arena para machos, así como los planos para la construcción de un molino de arena de vaciado automático, de 1,65 m. de diámetro, por un total de 24,240 francos. También les pidieron el envío de un obrero especialista para enseñar a los suyos la fabricación de las placas modelos por 50 pesetas diarias, más gastos de viaje. Carta de Bonvillain & E. Ronceray a Santa Ana de Bolueta. 27 de abril de 1926. ASADEBO.

<sup>16</sup> Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 12 de enero de 1927. ASADEBO

<sup>17</sup> En la década de los veinte diversas empresas de electrodomésticos se instalaron en España, instalando algunas sucursales en Bilbao. Un ejemplo lo tenemos en la empresa sueca Electrolux que vendía frigoríficos, tanto comunitarios como individuales por esos años en Bilbao.

A tal efecto, en marzo de 1927 el gerente visitó diversas fábricas de cemento para ver el posible mercado de dichas bolas. A su regreso por un viaje a Andalucía, Luis Beraza comunicó al Consejo que el mercado de bolas para fábricas de cemento sí parecía tener importancia, por lo que se decidió continuar con los planes de esta fabricación<sup>18</sup>.

A las puertas del verano se decidió emplear recursos en esta nueva fabricación de bolas forjadas con destino a molinos de cemento. Tras adquirir la maquinaria en Bélgica, en diciembre de 1927 Santa Ana produjo sus primeras bolas de hierro forjadas, que resultaban a los siguientes precios, puesta la mercancía en muelle o vagón<sup>19</sup>:

*Cuadro 1. Precios de venta de bola forjada. 1927.*

mm.	Pts./kg.
40	1,20
50	1,10
60	1,00
70	0,90
80	0,80
90	0,75
100	0,72
110	0,70
120	0,69

Si aplicamos estos precios a una tonelada vemos que se vendían entre 1.200 y 690 pts./tn. Desde luego mucho mayores que los lingotes (200-250 pts./tn) u otros elaborados que vendían. Además, la demanda de bolas para molinos de cemento obedecía a un fuerte impulso de las cementeras en ese momento embarcadas en grandes proyectos de construcción promovidos por el Gobierno de la Dictadura. Además, los precios de las cementeras eran remuneradores desde el momento en que el sector se conformó -en forma parecida al siderúrgico- como oligopólico, y por lo tanto mantenía unos precios muy superiores a los de un mercado de competencia.

Otra diferencia entre las bolas y los hierros comerciales que vendía hasta entonces fue que como el mercado era distinto no se distribuían a través de los almacenistas tradicionales, sino a través de otros con comisiones variables en función del precio que consiguieran de los clientes finales. Es decir, que el comisionista se quedaba con la diferencia entre los precios de referencia y los finales al cliente, por lo que cuanto más caras las vendiera más comisión obtenía. En

<sup>18</sup> Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 16 de marzo de 1927. ASADEBO

<sup>19</sup> Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 14 de diciembre de 1927. ASADEBO

el caso catalán se comisionó las ventas a Casamitjana Serra, y no a los dos almacenistas habituales. Además, como estaban al margen de los acuerdos de la Central Siderúrgica podrían fijar sus precios libremente, o por lo menos no condicionados por el sistema sindicado de hierros comerciales.

Esta iniciativa tuvo sin duda éxito, y ha supuesto la supervivencia de la sociedad durante casi un siglo, pero hubo otra, que también alteró profundamente la fisonomía de la empresa, que surgió precisamente al hilo de los viajes por Bélgica del gerente para ver maquinaria para la fabricación de bolas. Nos referimos a los cilindros de laminación y la constitución de su filial Fundición Bolueta.

## **2- Fundición Bolueta. 1929-1996.**

Como indicamos los contactos con empresas belgas para comprar maquinaria hizo que el gerente, Luis Beraza, tratase con ellos de otras opciones. Tras diversas cartas, y otra entrevista en París con los delegados de las empresas Griffin (de Merksem, cercana a Amberes) y Safak (de Sclessin-Ougrée, cerca de Lieja), se llegó a un acuerdo en la formación de la sociedad, se llamaría “Sociedad Anónima Fundición Bolueta, explotadora de los procedimientos Griffin y Safak”<sup>20</sup>.

Su capital sería de 1.700.000 pts., representado por acciones nominativas de a 500 pts., es decir, contaría con 3.400 acciones. De estas 340 serían cédulas de fundador, la mitad para las empresas belgas y la otra mitad para Santa Ana. Del total del capital, 1.600.000 pts. serían aportadas en metálico, en instalaciones o en bienes de otra naturaleza por Santa Ana de Bolueta y el resto sería aportado por las sociedades belgas.

Aparte de la formación de la sociedad se haría otro documento por el cual las Sociedades Griffin y Safak contrataban bien a la nueva empresa o bien a la propia Santa Ana. En este documento se precisarían detalladamente los compromisos de cada sociedad participante en el acuerdo: dirección de la instalación, del material, nuevas construcciones, suministro de conocimientos, modelos, métodos de fundición y todo lo referente a los nuevos procedimientos a explotar, así como el compromiso de admitir en sus fábricas en Bélgica a delegados, contra maestros y obreros que, por cuenta de la nueva sociedad, irían a aprenderlos. También los

---

<sup>20</sup> Libro de Actas de Santa Ana de Bolueta. 8 de agosto de 1928. ASADEBO

belgas se comprometían a mandar personal cualificado a Bolueta para la puesta en marcha de los nuevos procesos, a costa de la nueva sociedad.

Una vez constituida Fundación Bolueta, las dos empresas belgas confiarían su agencia de venta en exclusiva en España en ella por todo el tiempo que esta subsistiera.

Como compensación a los conocimientos técnicos aportados por los belgas, recibirían la mitad de las cédulas de fundador y el 2% del importe de las facturas calculado el costo sobre vagón en Bilbao. Cada una de las empresas belgas tendría un representante en la nueva sociedad y sus gastos de viaje y estancia serían a cuenta de Bolueta.

La escritura de formación de la sociedad fue firmada ante el notario Celestino M<sup>a</sup> del Arenal el 23 de octubre de 1928. Por Santa Ana estuvo presente Juan de Zavala y Arellano. Paul Ropey actuaba en nombre de la sociedad anónima belga Griffin, domiciliada en Merxem y Albert Neve lo hizo por la igualmente sociedad anónima belga Safak. La sociedad se constituyó realmente como una filial de Santa Ana, con la cooperación técnica y económica de las mencionadas belgas Griffin y Safak, y explotaría las patentes de las tres empresas.

Una pregunta surge de inmediato. ¿Por qué crearon esta nueva sociedad?

En primer lugar se podría aludir a las dificultades de la empresa para sobrevivir en un momento en que su producción tradicional, la elaboración de hierros al vegetal, estaba bajando en picado. Estos hierros, más caros que los obtenidos al cok con procedimientos más modernos (Bessemer o Martín Siemens) habían conseguido mantener un cierto mercado gracias a su mayor calidad por lo que eran buscados por determinada demanda como la militar (Trubia) o armera (guipuzcoana) o de máquina herramienta (catalana) necesitada de productos de calidad, pero no consumidora de cantidades muy grandes -proporcionalmente hablando- por lo que el sobreprecio global no alcanzaba cifras tan elevadas.

En la década de los veinte la industria armera guipuzcoana vive un proceso de aguda crisis que obliga al cierre o a la reconversión, pero más allá de esta explicación coyuntural estaría la aparición de aceros especiales, de mayor calidad que los obtenidos por los sistemas tradicionales, que sí competían en precio y en calidad. Estos aceros especiales, fabricados en hornos eléctricos como los de

Echevarría -los aceros HEVA- fueron uno de los factores de crisis del hierro al vegetal.

Una vez claro que la producción al vegetal no podía seguir viene la siguiente cuestión: ¿qué fabricar, con una inversión dada, con los medios al alcance? Aquí entramos en el espinoso tema de la protección industrial y de los mercados oligopolísticos. Sabidos son los momentos del reforzamiento de la protección arancelaria (1890, 1906, 1919, 1922)<sup>21</sup>. También es conocida la función de la Central Siderúrgica -y de sus acuerdos predecesores- como centralizadoras de pedidos, en mayor o menor escala, y repartidoras, en esencia, del mercado entre los socios. Sin embargo, esta protección no era la misma para los grandes que para los pequeños productores.

Los grandes productores, con economías de escala, podían hacer frente a la evolución de los precios en mejores condiciones que los pequeños, cuyos márgenes eran más reducidos. Si tenemos en cuenta que el precio del hierro, entre 1918 y 1922 bajó en un 50%<sup>22</sup> la función de garantizar un precio rentable por la Central, respecto a los pequeños productores -que en general eran los que producían hierros al vegetal- desde luego no estaba siendo conseguida. Resultado: la paralización de actividades no sólo de Santa Ana sino también de San Francisco (fagocitada por Altos Hornos de Vizcaya), Astepe y Elgoibar.

Por todo ello había que buscar nuevos productos a vender, fuera del acuerdo sindicado, con utilización amplia y que tuviera una demanda real. De ahí la búsqueda de otras producciones como las bolas forjadas, los remaches o los cilindros de laminación. La elaboración de bolas forjadas no tenía un secreto especial, al igual que los remaches: maquinaria adecuada y redondo comprado a terceras partes. Los cilindros de laminación significaban una opción interesante por cuanto diversas fábricas habían instalado trenes laminadores o/y desvastadores, o remozado ya obsoletos. La inversión más representativa e importante en volumen fue la de Altos Hornos de Vizcaya que invirtió entre 1924 y 1928 33,2 millones de pesetas fundamentalmente en nuevos trenes reversibles, “blooming”<sup>23</sup>, etc.

---

<sup>21</sup> Vid. ARANA PEREZ, I. (1988), UGALDE ZARATIEGUI, A. y ARANA PÉREZ (1988). VELASCO PÉREZ, R. (1989). TENA JUNGUITO, A. (1999), ROSÉS VENDOIRO, J. R. (2001), MARTORELL LINARES, M. A. (2003) y PALAFOX GAMIR, J. (2003).

<sup>22</sup> FRAILE, P. (199), p. 124.

<sup>23</sup> Vid. GONZALEZ PORTILLA, M. D. (1995). p. 358.

Supuesta entonces la realidad de una demanda de cilindros de laminación, no sólo de A.H.V. sino también de Echevarría y de la Basconia, con importantes instalaciones de laminación, queda la cuestión de por qué se decidieron a entrar en acuerdos con dos empresas belgas para producir una pieza moldeada y torneada, a veces complicada de mover por su peso. El asunto consiste en que estas dos empresas belgas los fabricaban no sólo en hierro fundido, sino que también los templaban, lo que les confería una mayor resistencia, hasta el triple, que los ordinarios de hierro fundido. Además, los fabricaban de entre 300 y 30.000 kilos, por lo que la posibilidad de cubrir una demanda amplia también es patente.

En definitiva, se podría fabricar un producto demandado por las demás fábricas del ramo, ajeno a acuerdos sindicados, y aunque con ayuda extranjera reconvertir a los empleados de la fundición y hornos en los nuevos procesos a introducir. Y, lo mejor de todo, serían los únicos fabricantes nacionales de este producto por lo que tendrían, en un momento de estímulo de la producción nacional, sólo competencia extranjera.

Por último queda otra cuestión. ¿Por qué Santa Ana no se apropió del sistema de elaboración de los cilindros templados directamente y optó por crear otra sociedad filial encargada de ellos? Aquí caben dos motivos. El primero sería el deseo de diversificar riesgos. Si el negocio salía mal Santa Ana quedaba, aunque como accionista perjudicada, al margen de los problemas de Fundición. Otro motivo sería la imposibilidad de efectuar una ampliación de capital suficiente para invertir los recursos necesarios para la nueva instalación, si se tenía en cuenta la obligación estatutaria de limitar las participaciones de la empresa a las familias originales. Es decir, sería necesario incorporar capital de otros grupos de inversores que entrarían, vía de esa posible ampliación de capital, en Santa Ana. Aunque las familias fundadoras suscribieran un número importante de acciones, no quedaba claro que el total del capital a aportar (1.600.000 pts.) pudiera ser aportado en exclusiva por ellas. Hay que tener en cuenta que en 1927 el capital social de la empresa ascendía a un millón de pesetas, por lo que la ampliación requerida sería de más de vez y media su montante. Antes de perder el control de Santa Ana -o correr ese riesgo- prefirieron participar en una empresa ajena continuando con sus participaciones originales de Santa Ana y controlando la filial por medio de sus consejeros, la mayoría. La

financiación de la operación se hizo por medio de la emisión de obligaciones hipotecarias amortizables en 30 años.

La confusión entre Santa Ana y Fundición, que pasaría a ocupar los terrenos de la empresa matriz, comienza precisamente aquí, hasta el punto de que en la actualidad Santa Ana de Bolueta ocupa terrenos marginales de la primitiva, que son en los que hasta 2005 –año en que se derribaron sus instalaciones– se asentó Fundición Bolueta.

La puesta en marcha de Fundición Bolueta supuso el derribo de gran parte de las instalaciones básicas de Santa Ana: los altos hornos, los pudler, parte de las carboneras, etc. En situación marginal se situó la actividad de las forja de bolas, la instalación eléctrica o el horno de acero que siguieron funcionando desde Santa Ana.

Desde este momento, la matriz, Santa Ana mantuvo unos beneficios pequeños, mientras que su filial, Fundición Bolueta, mantenía una actividad y unos beneficios mucho mayores.

*Cuadro 2. Beneficios, capital y rentabilidad de Fundición Bolueta (1931-1935)*

	Beneficios	Capital	Rentabilidad (b/k)
1930	0	1.700.000	0,00%
1931	44.640	1.700.000	2,62%
1932	91.840	1.700.000	5,40%
1933	73.696	1.700.000	4,33%
1934	206.675	1.700.000	12,15%
1935	304.755	1.700.000	17,92%
1936	267.164	1.700.000	15,71%

Otra muestra del acierto que, pese a las dificultades del momento, significó concentrarse en la fabricación de cilindros de laminación, la tenemos en los siguientes datos de importación y ventas de cilindros de Fundición Bolueta.

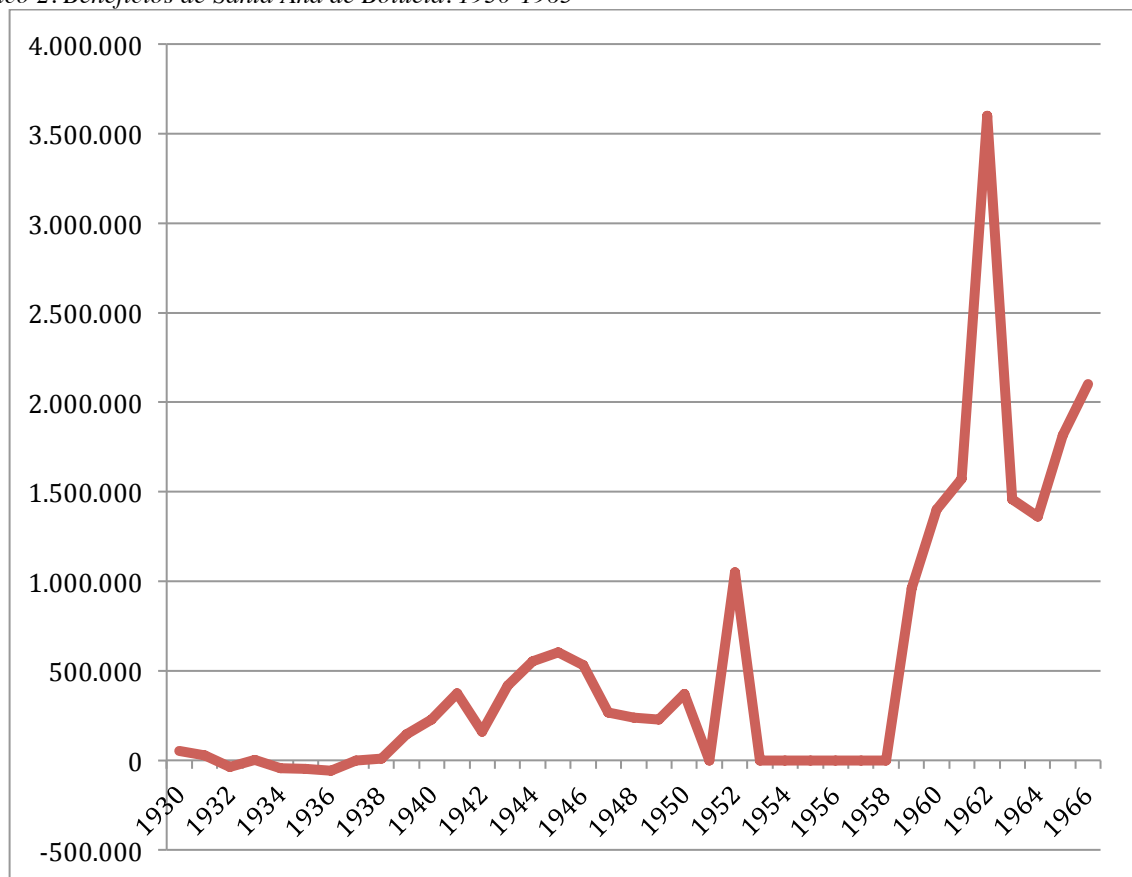
*Cuadro 3. Toneladas de cilindros de laminación importadas, consumidas y vendidas por Fundición Bolueta*

Año	Importados	Consumidos	Vendidos	% en consumidos
1928	3.333	3.333	0	0%
1929	3.498	3.498	0	0%
1930	4.524	4.524	0	0%
1931	1.624	1.786	162	9%
1932	1.152	1.617	465	29%
1933	953	1.432	479	33%

Fuente: Memoria de Fundición Bolueta de 1935.

Como se puede ver, tras un máximo de importación y consumo de cilindros en 1930, el mercado entró en una fase de depresión, aun así Fundición en tres años pasó de la nada a controlar un tercio del mercado de cilindros, que hasta entonces eran todos importados, y a pesar de las dificultades y la crisis de esos años de la República desde que comenzó su producción en 1931 obtuvo beneficios crecientes.

Gráfico 2. Beneficios de Santa Ana de Bolueta. 1930-1965



Fuente: elaboración propia sobre las memorias de la sociedad

Santa Ana era otra cuestión, puesto que desde 1931 entró en pérdidas, no muy cuantiosas que hasta pasada la guerra no remontaron (vid. Gráfico 2). Pero su marcha fue bastante modesta hasta el “despegue” de los años sesenta.

En aras de la brevedad digamos que Fundición Bolueta mantuvo sus acuerdos hasta 1966 con las fábricas belgas, ambas hoy desaparecidas, en que los hizo con una empresa alemana, que todavía funciona, Gontermann-Peipers. En este acuerdo parece que se basó en el interés que tenía Fundición en incorporar tecnología alemana sobre todo para el fundido y templado de los cilindros de laminación con mejores calidades y mayores tamaños.

La crisis de los años setenta, como es bien sabido, afectó directamente a los sectores básicos de la economía vizcaína como era el siderúrgico, el naval o el de bienes de equipo, lo que no fue excepción en el caso de Bolueta. Desde fines de la década de los setenta la empresa discurrió por un lento descenso de rentabilidad, actividad, etc. Las inundaciones de 1983 arrasaron sus instalaciones y no fue capaz



de volver a ponerla en marcha hasta transcurrido casi un año. En definitiva, en los años noventa<sup>24</sup> era más valiosa por los terrenos de su propiedad en Bolueta que por su propia actividad. Tras el paso por diversos propietarios o fórmulas (gestión por el comité de empresa desde 1996, acuerdo de un plan con el grupo noruego Kvaerner en 1999, entrada de Sidenor en 2002) finalmente sus terrenos fueron convertidos en urbanos y en 2005 se derribaron sus instalaciones, con la previsión de levantar unas viviendas para el año 2007, que todavía no han visto la luz.

### **3- Santa Ana de Bolueta. 1966-1996**

La diferenciación entre Fundición Bolueta y Santa Ana se tuvo que acentuar forzosamente en 1966 cuando los socios alemanes la impusieron, en el sentido de organizar mejor la marcha de la empresa y asignar costes y funciones a una y a otra de forma clara.

Por lo tanto, Santa Ana tuvo que construir un pabellón nuevo, al otro lado del Puente Nuevo, para la fabricación de sus bolas forjadas. Una vez construido comenzó realmente su expansión; así, en 1965 Santa Ana vendió 1.800 toneladas de bolas con un total de ventas de 28,5 millones de pts. En 1970 vendió casi 6.000 toneladas de bolas con un valor de casi 110 millones de pesetas. La multiplicación de ingresos no obedeció solo al aumento de las toneladas vendidas sino también a que los precios medios subieron (desde 13,6 pts./tn a las 18,21 pts./tn.).

Es interesante indicar que el peso de los sectores clientes en 1970 no era igual puesto que las cementeras (tanto para moler la primera materia como para los molinos de pasta para la obtención de cemento por vía húmeda) suponían el 43% de las ventas mientras que las empresas mineras superaba el 44%, quedando el 12% de las ventas en manos de las centrales térmicas (para moler carbón). En 1985 estos porcentajes habían variado: 76,2% para la minería, 19,5% para cementeras y 4,30% para las térmicas, tendencia hacia el predominio del sector minero que se ha desarrollado todavía más en los últimos 30 años..

La crisis de los años setenta afectó directamente los sectores predominantes en el País Vasco: siderometalúrgico, naval o bienes de equipo, crisis que literalmente arrasó zonas enteras dedicadas durante décadas a la fabricación de hierro y acero.

---

<sup>24</sup> Una fallida operación de exportación de cilindros a Irán, que no cobró, fue lo que determinó muchos de sus problemas posteriores. "Una empresa vasca culpa al Gobierno de provocar su suspensión de pagos", *El País*, 22 de abril de 1994.

En el caso de Santa Ana, debido a que su mercado desde mediados de los años sesenta se había ido ampliando fuera del país, intensificó todavía más su proceso de internacionalización lo que le permitió “aguantar” mejor la crisis que su filial Fundición. Si su mercado minero original era el del hierro vizcaíno con el agotamiento de sus minas no quedó más remedio que acudir a otros focos mineros para vender sus productos.

Por lo tanto, en 1978 ante la creciente demanda de la minería norteafricana, portuguesa y onubense Santa Ana instaló una nueva fábrica en Sevilla, en San José de la Rinconada. Como en el caso de Fundición, medio siglo antes, por medio de otra razón social: Forjas del Guadalquivir. Debido a las especiales características de su clientela preferente se especializó pronto en fabricar bolas de pequeño tamaño, mientras en Bilbao se producían de los tamaños mayores.

En definitiva, diversificación de clientela y de producción.

Esta situación delicada se tornó en catastrófica en 1983 cuando el 26 de agosto toda la zona de Bolueta se inundó<sup>25</sup> (junto con amplias zonas del curso medio y bajo del Nervión). Sin embargo, en una semana se consiguió poner la fábrica en marcha de nuevo y sacar las primeras partidas de bolas forjadas.

A fines de los años ochenta el panorama de la sociedad no era precisamente halagüeño. La entrada de España en la Unión Europea había incrementado la competencia, aunque también había permitido ampliar todavía más los mercados. Antes de analizar lo que se hizo para enfrentarse a esos años malos hay que hacer referencia a la creación de otras líneas de trabajo como fueron la fabricación de imanes, de vías elásticas y de forros antiabrasión.

El problema que tiene la bola forjada es que tiene escaso valor añadido sobre la barra de redondo con la que se fabrica, por lo que su rentabilidad depende mucho de la diferencia de precio entre el redondo y el de venta de la bola<sup>26</sup>, pero también

---

<sup>25</sup> Los daños sufridos en la planta se calcularon en más de 92 millones de pesetas. Sin embargo, no sólo se repararon los daños sino que se modernizaron y mejoraron diversas instalaciones. Así lo calculado en reparación alcanzó los 58 millones, pero se invirtieron otros 70 millones en maquinaria, naves e instalaciones. La operación fue financiada en parte por medio del cobro de la indemnización del seguro (64 millones), con un crédito del Banco de Crédito Industrial (30 millones), otro crédito amparado por la línea de crédito acordada para paliar los efectos de las inundaciones entre el Gobierno Vasco y los bancos (30 millones) y por medio de financiación propia (4,5 millones). Memoria de inversiones 1984. 9 de enero de 1984. ASADEBO, 658.1, nº 698.

<sup>26</sup> Por problemas de espacio no comentamos la “aventura”, de mediados de los años ochenta, que significó la inversión en Extremeña de Laminaciones, SA (Extrelam), ubicada en Villafranca de los Barros (Badajoz) y

depende mucho de otros costes como la mano de obra, los precios del transporte (puesto que es un producto pesado) y la energía.

Por ello tuvieron que lanzarse a nuevos mercados, o mejor a ampliar los mercados ya explorados en medio de una fuerte competencia, y limitar sus costes en todo lo posible. En el sudeste asiático, para el mercado hindú y australiano la competencia principal era Commonwealth Steel Australia, con unos precios como media un 4% por debajo<sup>27</sup>. Pero había más competidores: Centrazap de Polonia, Border Steel de USA y la Armco Spa italoaustraliana. La producción de la empresa era limitada en Bilbao podía producir 15.000 tn./año mientras que en Sevilla con Forjas del Guadalquivir podían producir 8.000 tn./año (pero aquí sólo de hasta 60 mm.). Ya se habían introducido tímidamente en el mercado indio desde 1989, pero como decimos la competencia era fuerte y además contaba con el problema del encarecimiento del porte, desde el puerto de Bilbao a Madrás, vía Rotterdam, más caro que desde Sydney, Los Ángeles o San Diego<sup>28</sup>.

En otros mercados más próximos precisamente su cercanía le beneficiaba. Así a la hora de colocar sus bolas forjadas en las nuevas minas de Sominor (en Neves-Corvo, Portugal) contaba con la ventaja de la cercanía de la fábrica de Sevilla, las buenas relaciones comerciales y los problemas técnicos que tenía el uso de la bola fundida<sup>29</sup>. En otros lugares, más cercanos, esta ventaja comparativa se estaba esfumando tras décadas de contar con clientes casi seguros. El caso más claro es el de Rio Tinto.

La vinculación de la planta de Santa Ana con Rio Tinto data desde el comienzo de su actividad en el sector de las bolas, pero la evolución hacia la desaparición de la actividad minera onubense lógicamente les afectó. La planta de Sevilla, de los años setenta, tuvo como objetivo precisamente servir a esta zona minera reduciendo los costes de transporte. En 1986 se había cerrado la línea de

---

dedicada a la fabricación de redondo grueso. Ante la fuerte subida del redondo, que hacía más cara la barra que la bola, lo que hizo Santa Ana es participar en esta sociedad para conseguir redondo a precios más baratos y así conseguir beneficios. Vid. ABC, 17 de febrero de 1997. Una vez resuelto el problema, la sociedad se deshizo de su participación.

<sup>27</sup> Carta de Indian International Exports (Bangalores) a Santa Ana de Bolueta. Grinding Media. 2 de febrero de 1994.

<sup>28</sup> Como ejemplo comparativo digamos que en una oferta cursada a Kudremukh Iron Ore C.de Bangalore se ofertaron 2750 tn. de bolas de 40 mm. y otros tantos de 25 mm. por un importe total de 3.217.500 dólares pero el porte para Madras suponía otros 330.000 dólares más de un 10%. Oferta de Santa Ana de Bolueta Grinding Media a Kudremunkh, Koramangala (Bangalore), 27 de septiembre de 1988. ASADEBO. 721.2

<sup>29</sup> Informe de Javier Irizar sobre Sertmincor, s. f. pero 1990. ASADEBO, 721.3. En ciertos casos, para no perder clientesla Santa Ana compraba bola fundida y la remitía junto con su bola forjada.

cobre quedando sólo dos líneas de Gossan (monteras de hierro) en la Rio Tinto Minera (Nerva)<sup>30</sup>. Mirando las cosas en perspectiva, la reducción del mercado español, y Huelva era uno de los principales, hizo ver la necesidad de que los mercados foráneos eran imprescindibles si se quería continuar con la fabricación de bolas. En realidad los mercados locales ya no se reducían a los mercados de España y siquiera Portugal, sino que la perspectiva desde fines de los ochenta ante la llegada del mercado único de 1993 hacía imprescindible una presencia comercial en muchos países de otros continentes, no sólo el norte de Africa. Otro efecto del mercado único era la idea de que se eliminasen las ayudas de los Estados a los fabricantes, como parece que ocurría con la italiana Armco, muy apoyada por el Estado italiano y que suponía que Bolueta ofertara sus bolas a precios entre un 6 y un 7,5% por encima de la competencia italiana. En las ofertas, como hemos visto al respecto de los portes, no sólo incidía el precio franco a bordo sino desde donde se embarcaba, así en una oferta al mercado chino tuvieron el problema de que el cliente les obligaba a embarcar desde Génova o Dunkerke, lo que representaba una ventaja suplementaria para la italiana Armco<sup>31</sup>.

En otros mercados, como el francés en el que actuaban por medio de un comisionista (Christopher Radziszewski, de Saint Cyr sur Mer, cerca de Marsella) el problema no eran tanto, o sólo, los precios ofertados a los posibles clientes sino también las pretensiones de aumento de las comisiones comerciales, en momentos además de descenso de precios, por lo que el comisionista reclamaba aumentos de comisiones en mercados deprimidos y con obligados precios a la baja<sup>32</sup>.

El problema en definitiva, en esos últimos años de los ochenta y primeros de los noventa del siglo XX, fue que los precios bajaban por la competencia abierta dentro de la CEE pero también en el resto de mercados, y al mismo tiempo Santa Ana ofrecía sus bolas a precios relativamente caros:

*Cuadro 4. Precios ofertados a Kudremukh (India). Abril de 1988.*

Fabricante	Precio (divisa/Tn.)	Precio (pts.)
Armoc (Italia)	600.000 L/tn	53,10
Tong Yang (Corea del Sur)	495 \$/Tn	54,62
Centro Zap (Polonia)	450 \$/Tn.	49,63
Machinexport (URSS)	490 \$/Tn.	54,07

<sup>30</sup> Informe sobre Rio Tinto Minera-Nerva, 17 de marzo de 1988. ASADEBO, 721.3.

<sup>31</sup> Informe de Javier Irizar . 15 de abril de 1988. ASADEBO, 721.3. El Puerto de Bilbao ha sido un elemento básico para conceder cierta ventaja competitiva a Santa Ana por su buena conexión con las líneas del tráfico internacional marítimo.

<sup>32</sup> Informe sobre Christopher Radziszewski. 14 y 15 de abril de 1988. ASADEBO, 721.3.

Imperial Steel (Australia)	500 \$/Tn.	55,18
Santa Ana (España)	510 \$/Tn.	56,10

Fuente: Informe de Javier Irizar. 18 de abril de 1988. ASADEBO. 721.3.

En el mercado americano las cosas no iban mejor, puesto que si bien se ofertaban bolas de 40 mm a 535 \$/Tn, las de 50 y 60 mm. eran mucho más baratas, 432 y 403 \$/Tn.<sup>33</sup>

La única “defensa” que tenían los precios era que asegurasen un menor desgaste, es decir, que aunque la tonelada fuera más cara tuviera una mayor calidad y por lo tanto hiciera falta menos cantidad y así compensar los precios. Otro factor relevante, y más todavía en algunos mercados, era la labor de los comerciales locales. Un buen caso es el agente de la empresa en la India Arvind Kashyap, un expiloto de las Fuerzas Aéreas indias que antes había trabajado en la competencia, en Magotteaux Singapore, que solicitaba, cuando iban los agentes de la empresa a la India, le enviaran regalos como whisky, bolígrafos, calculadoras, etc. para la mina (situada en el Estado de Karnataka, a dos día de viaje de Mangalore en la costa del Índico). Pues bien, este comercial convenció a los gestores de la mina de que aunque fueran más caras las bolas de Santa Ana su inferior desgaste les ofrecía una mayor rentabilidad. Tras invertir ingentes cantidades de whisky (para el agente y los ejecutivos de la empresa) se consiguió la mitad de un pedido por un total de 550 toneladas en 1988.

Estos mercados por lo tanto eran los que había que lograr, frente a la aguda crisis minera en España: Pañarroya, Riotinto, etc. Y estos problema no se reducían a Santa Ana sino que algunas empresas líderes estaban perdiendo dinero en esos años (Amrco), por lo que se propuso un acuerdo en 1988 por Kordt & Rosch GmbH de Plettenberg (Renania del Norte-Westfalia) (ahora integrada en la checa Vítkovice Cylinders a.s.) ) con Santa Ana y la italiana Armco, para llegar a un reparto del mercado de forma que Santa Ana vendería unas 14-15.000 tn. anuales. En las reuniones mantenidas entre las tres empresas Santa Ana mantuvo su pretensión de mantener su hegemonía en el mercado español con amplia participación en el mercado noruego<sup>34</sup>, hasta un total de casi 12.000 toneladas<sup>35</sup>. En zonas como África Santa Ana ofertaría precios superiores a las otras dos para favorecer sus pedidos,

<sup>33</sup> Informe sobre precios de Javier Irizar, 25 de abril de 1988. ASADEBO, 721.3

<sup>34</sup> Su principal cliente de Noruega era la sociedad A/S Sydvaranger que explotaba desde 1906 minas de hierro en Sør-Varanger, en el extremo norte del país.

<sup>35</sup> El resumen de la reunión mantenida el 10 y 11 de octubre de 1988 en ASADEBO, 721.3

pero dejaba margen para operar en el mercado al contado. En Europa Bolueta se concentraba en algunos clientes (como Sydvaranger en Noruega o Hellenic Mining en Grecia), pero dejaba libre los mercados holandés, austríaco o italiano para las otras dos empresas. Este acuerdo se mantuvo hasta octubre de 1991, por lo que desde este momento las condiciones del mercado se endurecieron todavía más, dando como resultado una bajada generalizada de precios.

*Cuadro 5. Evolución de precios XII-1991 a XII-1993. (pts./Tn.)*

Tipo	XI-1991	XII-1991	XI-1992	XII-1992	XII-1993
B-102	73.000	72.000	62.000	60.000	59.000
B-110	76.000	75.000	63.000	61.000	59.000
B-206	91.000	90.000	82.000	80.000	76.000

Fuente: Hojas remitidas al Eustatr para la elaboración del índice de precios industriales. ASADEBO. 658.1, nº 698.

Como mostramos en el Cuadro superior, en dos años las bolas fabricadas en Bilbao habían bajado de precio un 20%, cuando se había mantenido una producción media de unas 700.000 Kg. mensuales.

Los problemas no sólo radicaban en la crisis generalizada de esos primeros años noventa, sino que además afectaba a sectores y empresas, o mejor a tradicionales clientes con actividades en profunda crisis. Un ejemplo lo tenemos con la minería en franco retroceso en España y que contó con el fin de explotaciones y empresas como Exminesa (Explotación Minera Internacional España, S.A.) con explotaciones en Lugo, León pero también en Mutiloa (Gipuzkoa), en suspensión de pagos en mayo de 1993, con un saldo acreedor para Santa Ana, sólo por facturas de ese mes de más de dos millones de pesetas<sup>36</sup>. No una gran pérdida, pero era una más.

Ya hemos visto cómo cuando se vieron inviables los altos hornos al vegetal, allá por 1925, Santa Ana buscó nuevos productos que fabricar y vender. En esos años ochenta y comienzos de los noventa se hizo lo propio, ya hemos aludido por lo menos el intento de reducir costes por medio de la participación en Extralam, pero también se llevaron a cabo otras iniciativas en otros ramos que no tenían nada, o poco, que ver con el tradicional de las bolas forjadas. Uno de ellos fue la fabricación de imanes cerámicos, pero también la fabricación de forros antiabrasión o el diseño de vías elásticas para ferrocarril. No fueron actividades o fabricaciones que apartaran a Santa Ana del sector de la bola pero sí tuvo evidentes ventajas. La diversificación hacía que si en el sector de la bola hubiera bajada de precios y

<sup>3636</sup> Carta de Santa Ana de Bolueta. Grinding Media a la Intervención Judicial de Exminesa. 29 de junio de 1993. ASADEBO.. 721.1.

descenso de demanda, como ocurrió, pero al mismo tiempo se extendían las líneas de ferrocarril de alta velocidad, y por lo tanto aumentaba la facturación de la división de vías elásticas, lo que se perdía por un lado se compensaba por otro por lo menos hasta cierto punto<sup>37</sup>.

El problema de fondo era que los costes de las bolas eran altos en un mercado con precios en descenso y creciente competencia<sup>38</sup>. La solución fue de nuevo diversificar la fabricación, en este caso no de otro producto, sino de internacionalizarla y además localizar una fábrica en un punto de consumo importante como es Chile, con una nueva fábrica en Antofagasta, cercana a las principales minas de cobre del mundo.

En 1993 se creó Aceros Santa Ana de Bolueta Chile Ltd., participada al 99% por Santa Ana de Bolueta, con una inversión calculada de 140 millones de pesetas, obtenidos en parte por medio de préstamos, otra parte a cargo de fondos propios y el resto por medio de una ampliación de capital de la propia Santa Ana (desde 150 hasta 174.900.000 pts.).

La creación de la filial chilena en 1993 implicó configurar un holding con diversas sociedades participadas: Santa Ana de Bolueta Grinding Media, que inició su actividad como tal el 1 de mayo de 1993 con una plantilla de sólo 11 personas, Santa Ana Abrasión (dedicada a la fabricación de placas antidesgaste), Ingeniería de Vías Elásticas (dedicada a la fabricación y venta de material ferroviario) y Santa Ana imanes (dedicada a la fabricación de manes cerámicos).

En 1994 se trasladó desde Bilbao a Chile la maquinaria para forjar bolas a mano y se instaló en Bolueta un sistema mecanizado para el laminado de las bolas, de tamaño más pequeño (60 mm-80 mm) dejando los tamaños mayores (hasta 160 mm) para la fábrica de Chile, es decir, la empresa fabricaba en Sevilla bolas de tamaño más pequeño, más consumidas en la minería del suroeste peninsular, medianas en Bilbao y grandes en Chile (especialmente usadas en sus minas). En 1999, ya con la planta chilena a plena producción se enviaron 20.292 tn<sup>39</sup> de bolas forjadas a las minas chilenas.

---

<sup>37</sup> Entre mayo de 1991 y mayo de 1992 las ventas de vías elásticas pasaron de 7 millones a 77 millones de pts.

<sup>38</sup> Entre mayo de 1991 y 1992 las ventas de bolas pasaron de 5.600 tn. (entre Bilbao y Sevilla) a 4.225 tn. Acta de la Junta general ordinaria de 26 de junio de 1992.

<sup>39</sup> Inventario Chile 1999-2000. ASADEBO, 722-1, nº 762.

El cambio de coyuntura y los buenos resultados tanto de la fábrica de Chile como de la automatización de la de Bilbao, significó desde esos mediados de los noventa un cambio de tendencia, de forma que Santa Ana de Bolueta tuvo un amplio crecimiento de actividad y beneficios. La crisis desatada a nivel mundial desde el verano de 2007 no la afectó porque los mercados de minerales estuvieron al alza, de forma que la actividad minera se ha expandido, lo que ha supuesto un incremento de demanda de sus productos para la molienda.

A fines de 2013 la matriz Santa Ana de Bolueta vendió a Metso, una multinacional finlandesa dedicada, entre otras muchas cosas más, a los suministros a la actividad minera, sus filiales Grinding y Forjas del Guadalquivir. El motivo: el creciente beneficio que reporta la actividad minera ha empujado a las empresas suministradoras a llevar a cabo procesos de concentración que está apartando a los productores medianos por medio de su compra, con la perspectiva de que según concentran la fabricación tienen más y mejores cartas para competir en un mercado en que el número de oferentes se va reduciendo paulatinamente.

#### **4- Conclusiones.**

Hemos visto de forma breve la lucha por la supervivencia de una empresa industrial. ¿Cómo ha sobrevivido a 175 años?

Por una combinación de factores: gestores ligados a la propiedad, un tamaño suficiente para poder tener iniciativas de cierta envergadura pero no gigantismo, evitar mantener todos los riesgos en un solo producto y mercado, buena situación respecto a recursos (primero el hierro, luego la conexión con ferrocarril, luego con el puerto de Bilbao), interés por la innovación y por la calidad (no porque sí, sino porque hacía su producción más rentable para el cliente). Posibilidades de financiación reales pero limitadas, lo que le ha permitido invertir importantes recursos en algunas iniciativas (Fundición Bolueta) o cantidades más modestas (central eléctrica en 1897 y en 2000) pero en su momento muy rentables. Las compras de terrenos en momentos de “vacas gordas” también le permitió obtener beneficios de sus propiedades (vía arrendamiento o venta) en las malas épocas. En



unos casos se acertó y en otros no. Hay causas más inmediatas que otras, pero en conjunto son las que explican este casi fenómeno<sup>40</sup>.

Esas ventajas en los tiempos de crisis le ha conferido en tiempos recientes una especial debilidad por cuanto ya no tenía el tamaño para poder ampliar el negocio rápida y competitivamente –aunque sí tuviera ideas como ampliar la fábrica de Chile, o instalar fábricas de Africa (Ghana) –pero era un pez apetitoso por su capacidad de fabricación, marca y red comercial. En definitiva, el pez grande se come al chico. Otro asunto es que el pez chico pueda beneficiarse de la situación y buscar nuevos mares.

## 5- Bibliografía.

- AGIRREAZKUENAGA, J., (dir.) (2002). *Bilbao desde sus alcaldes: Diccionario biográfico de los alcaldes de Bilbao y gestión municipal, en tiempos de revolución liberal e industrial.1836-1901*. Bilbao, Ayuntamiento de Bilbao.
- ALONSO OLEA, E. J. (2000). *La Electra de Bolueta. Una historia centenaria (1896-2000)*. Bilbao, Santa Ana de Bolueta.
- ALONSO OLEA, E. J. (2012). "El desarrollo del consumo eléctrico en Vizcaya. La Electra de Bolueta (1895-1908)." *Vasconia* (38): 137-164.
- ALONSO OLEA, E. J., ERRO GASCA, Carmen, ARANA PEREZ, Ignacio (1998). *Santa Ana de Bolueta, 1841-1998. Renovación y supervivencia en la siderurgia vizcaína*. Bilbao, Santa Ana de Bolueta.
- ANDUAGA, A. (2010). *La cadena vasca. Educación, poder social, tecnología y rendimiento industrial, 1776-1900*. Barcelona, Serbal.
- ARANA PEREZ, I. (1988). *La Liga Vizcaína de Productores y la política económica de la Restauración*. Bilbao, Caja de Ahorros Vizcaína.
- BADIA-MIRÓ, M., Y. BLASCO-MARTEL, S. LOZANO and R. SOLER (2013). "Redes sociales y negocios. La red de inversión del Banco de Barcelona en la economía catalana a mediados del siglo XIX." *Investigaciones de Historia Económica - Economic History Research* (9 (2013)): 143-154.
- CATALAN VIDAL, J. (2012). "Orígenes de la Gran Depresión del siglo XXI: un enfoque de historia industrial." *Revista de economía crítica* (13): 84-90.
- COMIN COMIN, F., HERRNANDEZ BENITEZ, Mauro (eds.) (2013). *Crisis económicas en España. 1300-2012. Lecciones de la historia*. Madrid, Alianza.
- FRAILE, P. (1991). *Industrialización y grupos de presión. La economía política de la protección en España, 1900-1950*. Madrid, Alianza.
- GONZALEZ PORTILLA, M. D. (1995). *Bilbao en la formación del País Vasco contemporáneo (economía, población y ciudad)*. Bilbao, Fundación BBV.
- LARRÍNAGA RODRÍGUEZ, C., GARAIZAR AXPE, Isabel (2004). Industrialización e investigación aplicada en el primer tercio del siglo XX. *Actas del IV Simposio "Ciencia y técnica en España de 1898 a 1945, Cabrera, Cajal, Torres Quevedo : 3, 4 y 5 de julio de 2002*: 267-296.
- MARTINEZ RUIZ, J. I. (1998). *La Unión de Almacenistas de Hierros y la distribución de hierros comerciales en España. Una aportación al estudio del funcionamiento del mercado de productos siderúrgicos (c. 1900-c. 1960)*. Madrid, Programa de Historia Económica. Fundación Empresa Pública.
- MARTORELL LINARES, M. A. (2003). "La política económica en el reinado de Alfonso XII: una década tranquila." *Ayer* (52): 151-174.
- PALAFIX GAMIR, J. (2003). "España y la economía internacional." *Ayer* (49): 161-184.

---

<sup>40</sup> Fenómeno que incluye el peso del propio patrimonio de la sociedad. Cuenta con un archivo histórico que ha conservado documentación abundante. No está completo por los avatares sufridos (sobre todo traslados e inundaciones), pero cuenta con una riqueza tal que permite abordar trabajos como el presente utilizando su propia información.

PAREDES GÓMEZ, R. (2012). "Reflexiones sobre la reforma del Impuesto sobre Sociedades en tiempos de crisis." *Crónica tributaria* (142): 95-112.

ROSÉS VENDOIRO, J. R. (2001). "La competitividad internacional de la industria algodonera española (1830-1860)." *Revista de Historia Económica - Journal of Iberian and Latin American Economic History* **19**(1): 85-110.

TASCÓN FERNÁNDEZ, L. J., Ed. (2005). *Redes de empresas en España*. Madrid, Lid.

TENA JUNGUITO, A. (1999). "Un nuevo perfil del proteccionismo español durante la Restauración, 1875-1930." *Revista de Historia Económica - Journal of Iberian and Latin American Economic History* **17**(3): 579-621.

UGALDE ZARATIEGUI, A. and I. d. L. ARANA PÉREZ (1988). "La economía navarra y el arancel de 1891." *Príncipe de Viana. Anejo* (10): 33-40.

VELASCO PÉREZ, R. (1989). "El debate de la ley de reforma de aranceles de 1841: librecambistas frente a proteccionistas." *Revista de Historia Económica - Journal of Iberian and Latin American Economic History* **7**(2): 95-98.