

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

Sesión 6:

Crisis bancaria y reconversión industrial en la España de la transición, c. 1973-1986

Título de la comunicación:

AUGE, QUIEBRA Y RECONVERSIÓN DE LA INDUSTRIA DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESPAÑA A LA LUZ DEL GRUPO ORBAICETA SA, c. 1950-1990.

Autor/es: Joseba DE LA TORRE

Filiación/es académica/s: Universidad Pública de Navarra

Dirección electrónica de contacto: jdelatorre@unavarra.es

AUGE, QUIEBRA Y RECONVERSIÓN DE LA INDUSTRIA DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESPAÑA A LA LUZ DEL GRUPO ORBAICETA SA, c. 1950-1990.

Joseba De la Torre
Universidad Pública de Navarra



“General view of our continually growing modern factory”

Fuente: Super Ser. Export 72.

Pese a haber configurado un tejido industrial muy poderoso, tanto en términos de valor, empleo, presencia internacional e innovación tecnológica, el sector de los electrodomésticos de línea blanca sigue siendo uno de los grandes desconocidos de la historia de la industrialización española de la segunda mitad del siglo XX. A partir del estudio de una de las firmas que se hizo con una de las primeras cuotas del mercado español —el Grupo Orbaiceta SA—, pretendemos ofrecer el análisis de la génesis, expansión y crisis de un negocio que adquirió tamaño y condición de “Campeón Nacional” para ser reconvertido en una de las plataformas productoras de una multinacional europea, la firma alemana Bosch

& Siemens Hausgeräte GMBH [BSH]. La producción de estos bienes de consumo duradero se puede definir como un oligopolio, muy sensible a la evolución de la demanda y del ciclo económico, sometido a un cambio tecnológico y de la organización empresarial permanente y muy relacionado con el marco de regulación del Estado tanto en tiempos de crecimiento como de dificultades.¹ El trabajo se organiza alrededor de las tres etapas canónicas en la historia de una empresa, tomando prestado de los clásicos la alegoría del Paraíso, Infierno y Purgatorio. En primer lugar, se analiza la génesis y expansión de la firma, en particular las decisiones estratégicas sobre las que se asentó su crecimiento e internacionalización. El segundo epígrafe explora en las causas y profundidad de la quiebra del negocio en el doble juego factorial de oferta y demanda. Y en tercer lugar, se aborda el proceso de rescate, reconversión y saneamiento financiero a cargo del sector público antes de ser integrada en una multinacional. Esta historia empresarial ha sido posible por el acceso a diversas fuentes primarias: actos jurídicos anotados en los registros mercantiles, documentación dispersa en otros archivos públicos y sobre todo el manejo de los libros de actas de los consejos de administración de Orbaiceta SA y de las empresas que fue absorbiendo, junto a las memorias, balances y cuentas de resultados para una parte sustancial de la vida del grupo.²

1.- La eclosión de la industria de electrodomésticos en España

La historia del sector de los electrodomésticos de la línea blanca está íntimamente ligada al propio devenir de la industrialización en la España del desarrollismo y a la evolución del sector en Europa occidental.³ Al fin y al cabo, fue el período de creación de un modelo productivo de bienes de consumo duradero radicalmente nuevo en todo el viejo continente. Esta rama del sector metálico y mecánico se benefició de los cambios demográficos y sociales. Partiendo de uno de los niveles de vida más bajo de Europa, cualquier incremento del poder adquisitivo de quienes abandonaron en España el medio rural para conquistar una nómina mejor pagada en las fábricas, la construcción y los servicios, dentro y fuera del país, favoreció a un sector tan sensible a los estímulos de un mercado que dejaba atrás el subconsumo de una muy larga posguerra. Del lado de la oferta, los empresarios contaron con una política

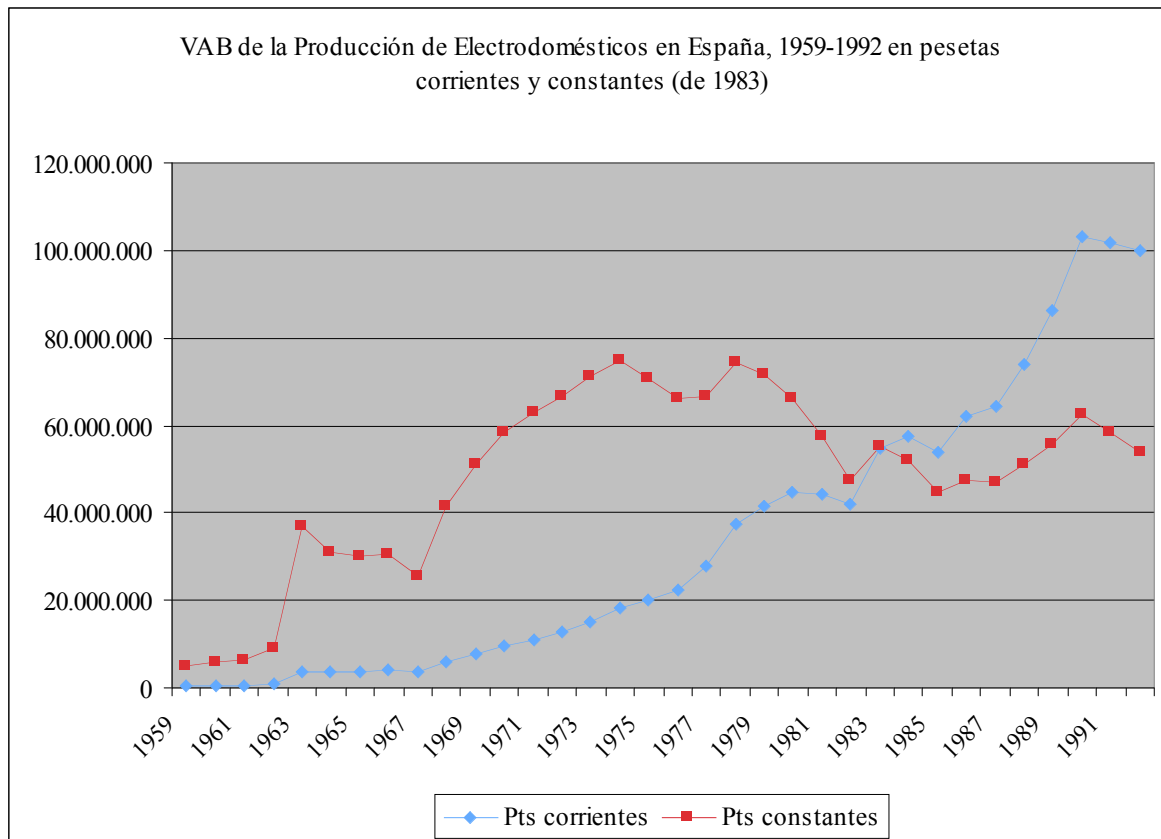
¹ Una síntesis de esta industria a escala europea, Bianchi & Forlai (1988).

² La empresa BSH-Navarra facilitó la consulta de los libros de actas del Consejo de Administración. En el Archivo Histórico del BBVA [AHBBVA] se nos proporcionó algunas memorias y la información contable hasta 1978. Ambas fuentes son la que serán citadas específicamente en las notas que siguen en sus abreviaturas: Actas Super Ser [AASS] y AHBBVA. Para contrastar algunas hipótesis ha sido de enorme valor el testimonio de uno de sus máximos directivos, presente desde la creación a la liquidación de la empresa. Mantenemos el anonimato de una entrevista realizada el 2/4/2008.

³ Una aproximación global al sector en Catalan (2003).

industrial que les garantizó el mercado doméstico, unos salarios baratos, una presión fiscal liviana y, además, les apoyó en las estrategias de inversión y exportación, tanto en la etapa final del modelo ISI como durante la planificación indicativa (De la Torre & García-Zúñiga, 2013 y 2014). Así la producción de electrodomésticos y sus industrias auxiliares se convirtió en un potente motor del desarrollo industrial en unas cuantas regiones.

Gráfico 1.-



Fuente: Anuarios Estadísticos del INE (vv.aa.).

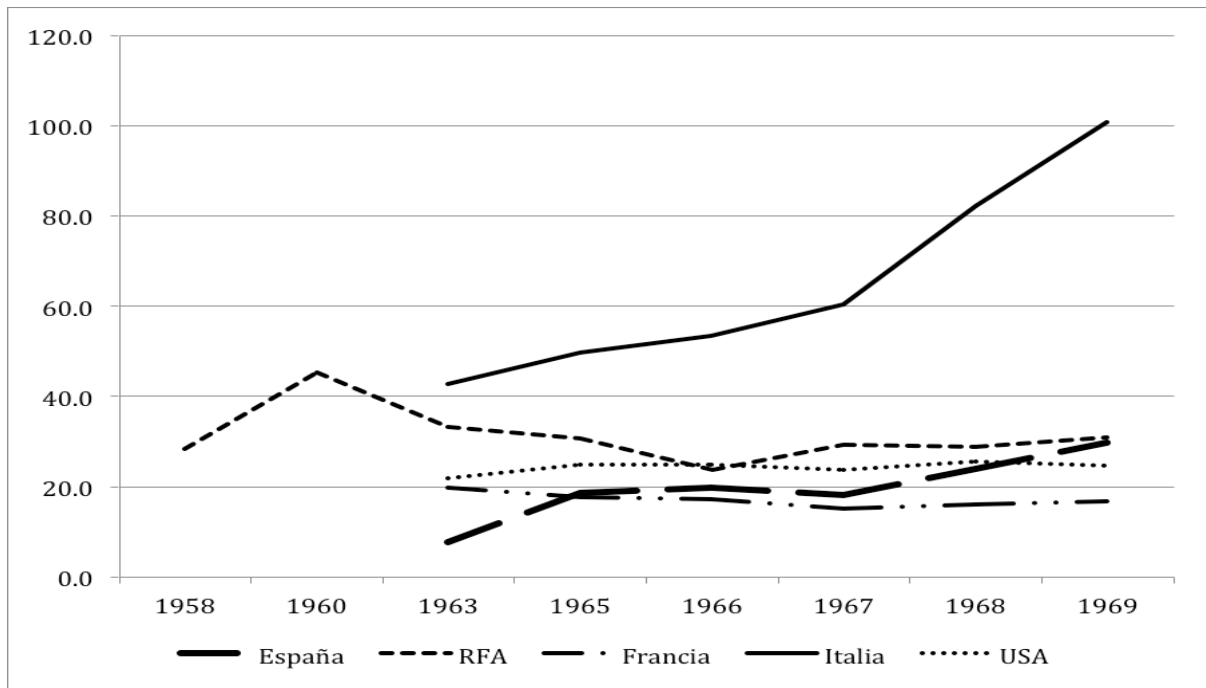
La representación gráfica del VAB del sector entre 1959 y 1992 dibuja dos ondas largas muy sensibles al ciclo económico español e internacional: (1) la expansión desde que se inicia la serie hasta 1978 y (2) la caída y reconversión que recorre la década de 1980. La rápida transición desde los talleres a la fábrica fue un auténtico “take off” que culminó en 1974, se estancó en el quinquenio siguiente para desplomarse en casi un 40 por ciento del valor en 1985. La caída fue tan profunda que el efecto reconversión e integración europea solo permitió recuperarse parcialmente antes de la crisis de 1992-93 [Gráfico 1]. El intervencionismo activo del Estado identificó esta rama manufacturera como un sector estratégico al que se apoyó tanto en la etapa expansiva como, sobre todo, cuando llegó el declive.

Desde una perspectiva comparada cabe hablar de una experiencia exitosa en la etapa de despegue. Un indicador sencillo como el número de aparatos fabricados por millón de habitantes de cada país lo ilustra y arroja matices de interés. En el caso de los frigoríficos, partiendo de unos niveles producción liliputienses, los fabricantes españoles lograron superar las cifras relativas de Estados Unidos y Francia y recortar posiciones con Alemania a finales de la década de 1960. El impulso fue muy inferior en el ensamblaje de lavadoras y, aunque aumentó el número de unidades fabricadas respecto a la población, siguió quedando lejos de los países europeos y de Norteamérica [Gráficos 2 y 3]⁴. En ambos casos se estaba muy lejos de Italia, la gran potencia emergente de estos bienes industriales durante la Edad de Oro y en cuyo espejo intentaron mirarse los empresarios españoles. El país transalpino rompía el modelo oligopólico anterior y alumbraba uno nuevo caracterizado por la producción en masa, la calidad técnica y los bajos precios, capaz de crear una nueva demanda en el mercado doméstico, primero, y en el internacional poco después gracias a la ventaja competitiva de ser socio fundador del Mercado Común.⁵

⁴ Esa distinta velocidad de crecimiento se puede explicar por la menor dificultad técnica de uno y otro electrodoméstico —la nevera frente a la automática—. Detrás de las ganancias de producción no se ocultaba que hubo dificultades para incrementar las series dada la dispersión de firmas y la variedad de modelos que fabricaban. Así existían doce empresas que facturaban cerca de veinte modelos distintos de frigoríficos de absorción. En lavadoras actuaban un centenar de fabricantes. Ibarro (1959: 392).

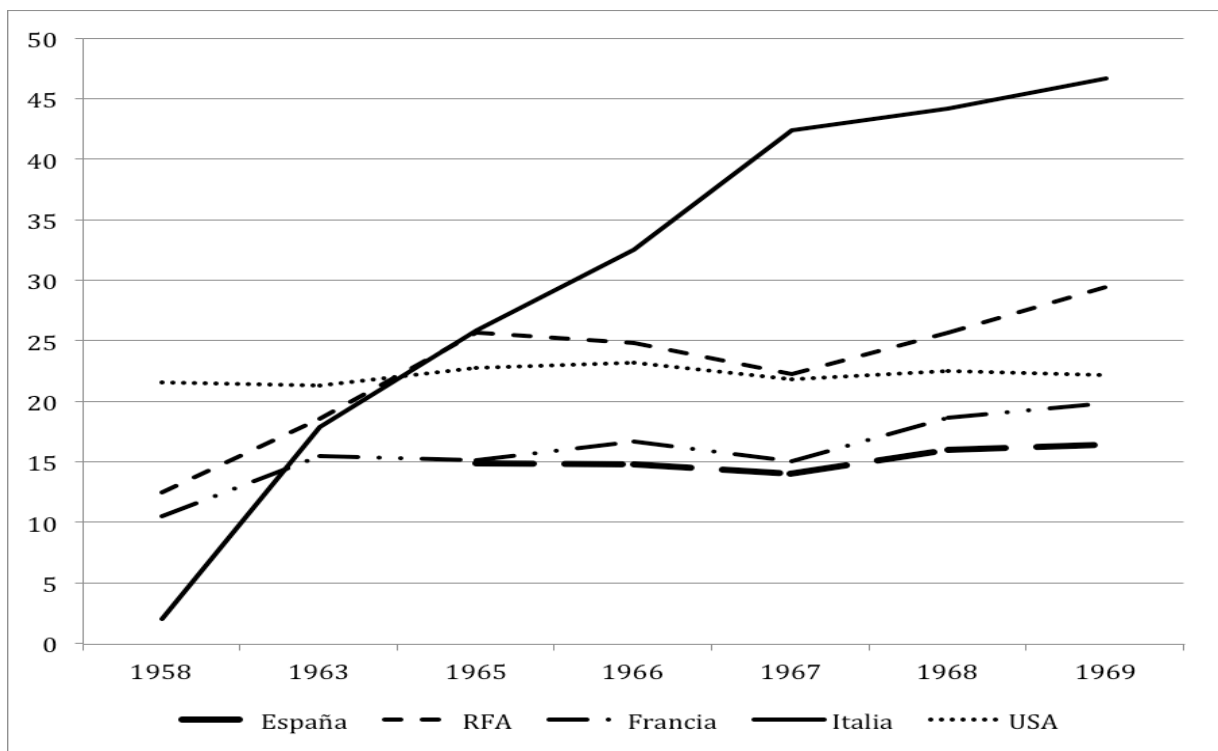
⁵ Ibarro (1959: 406). Menal (1965). Así Siemens no comenzó la producción a gran escala de planchas, aspiradores y radios hasta 1925 y la de refrigeradores hubo de esperar a 1936 (BSH, 2007: 19). Sobre la necesidad de garantizar “electricidad para todos”, es decir, abundante y barata para los hogares a fin de crear un mercado de electrodomésticos en Alemania y Austria, véase Stadelmann (2004). En 1951, de los 18.000 frigoríficos producidos en Italia, 13.500 lo habían sido en la FIAT con tecnología Westinghouse y 1.500 por la filial de General Electric. Lo mismo sucedía en Alemania con Siemens y AEG, en Francia con Thomson e Inglaterra con English Electric. En todas ellas el negocio principal era otro, ocupando la producción de electrodomésticos una posición marginal aunque creciente.

Grafico 2. Producción de frigoríficos por 1.000.000 habitantes en algunos países de Europa Occidental y Estados Unidos de América, 1958-1970



Fuente: De la Rica (1971) y Maddison (2004).

Grafico 3. Producción de lavadoras por 1.000.000 habitantes en algunos países de Europa Occidental y Estados Unidos de América, 1958-1970



Fuente: Idem Gráfico 2.

El relato disperso de los pioneros españoles tiene las reminiscencias de la historia de los Zanussi, los Meltroni —con la marca Indesit— los Borghi —con Ignis— o los Zoppa, desde los talleres del Veneto y Lombardía,⁶ que intuyeron un potencial de mercado en la posguerra, comenzaron fabricando hornillos de gas y, aprovechando esa experiencia, continuaron en la década de los cincuenta con cocinas de gas y eléctricas para dar el salto a frigoríficos, lavadoras, lavavajillas, y un amplio etcétera en el pequeño y gran electrodoméstico para acabar conquistando el mercado exterior en los setenta. De hecho, fue la perspectiva de integración europea la que impulsó la creación de la Asociación Nacional de Fabricantes de Electrodomésticos [ANFE] en 1973.⁷ Los datos de finales de esa década [Cuadro 1] muestran la relación de las principales empresas de la línea blanca que abastecían al mercado interior y se habían situado entre “los campeones de la exportación española”.⁸ Agregando las cifras de facturación y empleo el Grupo Orbaiceta había llegado a ser el líder del mercado nacional —con un 23 por ciento de la facturación y un 15 por ciento del empleo de 1978—⁹

Casi todas estas factorías se habían fundado después de la guerra civil —aunque las más poderosas habían nacido entre los 1950 y 1965—, con capital autóctono y a partir de la reunión recursos de tipo familiar se organizaron en forma de sociedades anónimas —con la excepción de las cooperativas vascas—. Las tecnologías básicas asociadas a esta industria, desarrolladas antes de la Segunda Guerra Mundial, eran sencillas y fáciles de replicar por lo que las nuevas empresas combinaron la compra de algunas licencias en el exterior con desarrollos tecnológicos propios.¹⁰ Frente a lo sucedido en otras manufacturas tras las medidas liberalizadoras de 1963 y unos bajos costes salariales,¹¹ las

⁶ Goshal & Haspeslagh (1990: 418).

⁷ ANFE (1973). El estudio fue encargado a la empresa consultora Iberplan que analizó las principales fábricas del sector en el País Vasco, Navarra, Cataluña, Zaragoza y Madrid y contactó en Bruselas con la Comisión Europea, las asociaciones de fabricantes Fabrimetal y Ceced y el consejo de Cámaras ante la CEE.

⁸ En esas fechas y sobre el conjunto, grosso modo, la línea blanca reunía un 60% del producto total del menaje eléctrico del hogar, la línea marrón (televisores, radios, magnetófonos, tocadiscos) el 35% y el resto el pequeño electrodoméstico (planchas, máquinas de afeitar, batidoras, aspiradoras). CEAM (1970: 15-16).

⁹ Cálculos a partir del Cuadro 2. El segundo del ranking, Ulgor, pesaba el 15 por 100 en ambas variables.

¹⁰ CEAM (1970: 19-20). Hacia 1970 un 75% de las lavadoras y un 65% de las neveras fabricadas en España lo hacían con asistencia técnica extranjera. Edesa buscó una alianza tecnológica con Westinghouse al finales de esa década, mientras Fagor se aliaba con Aspes. Las de pequeños artefactos ocupaban posiciones inferiores y con la peculiaridad casi todas ellas de haber surgido de la colaboración con capital y tecnología extranjera. Hecho ya advertido a principios del decenio del 50. Potencialidad (1954: 159-161).

¹¹ Argumento ya utilizado desde instancias oficiales antes del plan de Estabilización.

grandes firmas europeas o estadounidenses prestaron sus patentes, pero tradaron en crear filiales en España. La tecnología fue la puerta de entrada de Westinghouse en Edesa, mientras que no fue hasta 1965 cuando la italiana Zanussi —uno de los gigantes europeos— tomó posiciones en el mercado español aliándose con un socio local —el Grupo Fierro, propietario de Cointra— para fundar Ibérica de Electrodomésticos SA —Ibelsa— en Alcalá de Henares¹². La localización de estas industrias revela un grado de concentración espacial muy alto,¹³ ya que las firmas del área vasconavarro representaban a mediados de los setenta cerca del 45% en facturación y del 40% del empleo, mientras Cataluña —con el 25 y 30% respectivamente—, Madrid —con cifras algo inferiores a las catalanas aunque con una historia más reciente— y Aragón —con una única planta que ya reunía alrededor del siete por ciento de ambos valores— ocupaban el resto.

Cuadro 1.- Las principales empresas españolas de electrodomésticos de Línea Blanca, 1978.

Empresa	Localización	Propiedad (%)	Facturación	Plantilla	Fundación
1 GRUPO ORBAICETA SA			18.197	3.513	1974
ORBAICETA y CORCHO	Navarra/Santander	ESP(100)	10.689	2.250	1959/1872*
CROLLS SA	Barcelona	ESP(100)	2.728	556	1948
DOMAR SA	Barcelona	ESP(100)	4.780	707	1950(¿)
2 ULGOR SCI (FAGOR)	Guipuzcoa	ESP(100)	12.452	3.410	1956
3 FABRELEC-EDESA	Vizcaya	ESP (19,6) USA (81,4)	8.134	2.792	1941
4 IBÉRICA DE ELECTRODOMÉSTICOS SA	Madrid	ESP(50) IT (50)	8.236	2.600	1965
5 COINTRA SA	Madrid/Valencia	ESP(100)	7.078	2.492	1960
6 BALAY S.A.	Zaragoza	ESP(100)	6.556	1.775	1947
7 REFRIGERACION SA	Madrid	ESP(100)	2.616	1.940	
8 DOMESTICOS SA	Barcelona	S. E. GRANDES APARATOS ESP (60) IT (40)	3.874	800	
9 CORBERÓ SA	Barcelona	ESP(100)	4.923	1.915	1930
10 BRU (ELECTRO MICA)	Barcelona/Madrid	ESP(100)	3.337	950	1950
11 MAYC SA	Guipuzcoa	ESP(100)	2.827	625	
12 SAGARDUI SA	Vizcaya	ESP(100)	1.155	230	1845*
Total de las 12 empresas					
A líderes			79.385	23.042	
B Total Sector Material Eléctrico			272.710	102.333	
Porcentaje B/A			29,1	22,5	

Facturación en millones de pesetas. ESP: España, IT: Italia.

*Corcho y Sagardui eran herederas de antiguas firmas del metal.

Fuente: Fomento de la Producción (1979). Elaboración propia.

Este panorama no era sino un punto de llegada no exento de dificultades. El ritmo de crecimiento de la producción durante los sesenta se hizo sobre unas

¹² Guarnero (1970: 590). Ver San Román (2011).

¹³ Algo ya señalado en ANFE (1973) y Catalan (2003).

empresas en general de tamaño reducido y poco especializadas, con una capacidad subutilizada y confiadas con la reserva del mercado interno. Sin embargo, las dificultades provocadas por la crisis económica de 1966-67, los incentivos de la política industrial del desarrollismo y el horizonte del Tratado Comercial con la Europa de los Seis exigieron replantear la viabilidad del sector.¹⁴ Los grandes fabricantes propiciaron una estrategia de integración vertical dando entrada a las factorías que suministraban los principales componentes, y aceptando el reto exportador como una de las palancas para ganar tamaño y no depender en exclusiva del estrecho mercado doméstico.¹⁵ La estrategia de las firmas españolas en los años siguientes fue mantener la expansión de las capacidades productivas, haciéndose eco de las recomendaciones gubernamentales —debían ganar tamaño concentrando empresas y fábricas para lograr economías de escala y eficiencia productiva y exportadora—.

La comparación con otros países clarifica la distancia que separaba a los fabricantes españoles de los productores europeos. En 1969, un solo grupo industrial italiano manufacturaba la misma cantidad de neveras que todas las factorías alemanas en conjunto y una cifra de un tercio mayor en lavadoras; en esa fecha toda la producción española de frigos significaba la mitad de la de una única firma transalpina y de sólo un quinto en el caso de las máquinas de lavar ropa [Cuadro 2]. Asimismo, mientras una gran factoría en España empleaba a 3.000 trabajadores, en Alemania eran 8.000 y en Italia cerca de 12.000 obreros. Convencidos de que la demanda seguiría creciendo a las mismas tasas que en la primera fase, los fabricantes españoles continuaron con sus planes de inversión, lo que derivaría en un endeudamiento financiero excesivo y una sobrecapacidad productiva. La principal causa estriba en el impacto negativo de las dos crisis del petróleo de 1973 y 1979. Como en toda Europa el sector hubo de reorganizarse y se inició un complejo proceso de reconversión impulsado por el Estado que, una vez saneado, abrió el camino en la segunda mitad de los ochenta y principios de los noventa del siglo pasado a las fusiones, absorciones y adquisiciones entre los que sobrevivieron a la quiebra del negocio y sustituyeron a los grupos italianos en el liderazgo europeo y mundial. Así el grupo sueco Electrolux, lanzado, entre 1977 y 1987, a una estrategia de captura de compañías nacionales con dificultades financieras pero que poseían una cuota alta del mercado doméstico, se hizo con Ibelsa-Zanussi en ese último año. En 1978 Bosch y Siemens culminaban su fusión en Alemania, reestructuraban la

¹⁴ CEAM (1970: 18). La aventura exterior debía considerar, entre otros factores, las barreras aduaneras y el coste de los fletes para una mercancía voluminosa (el radio de acción para competir en los mercados se fijaba en dos mil kilómetros). Mientras, los fabricantes italianos dominaban ya el espacio europeo centrándose en un pocos productos,

¹⁵ La política de los planes de desarrollo difundió la crítica al minifundismo empresarial al que se atribuía esas insuficiencias. Estapé (1977). Desde la patronal Guarnero (1970: 586-87).

producción de electrodomésticos y, diez años más tarde, impulsaban su expansión multinacional adquiriendo las factorías del Grupo Orbaiceta SA en Navarra, Cantabria y Barcelona y las de Balay SA en Zaragoza—. Esas dos multinacionales se hicieron así con más del 40 por ciento de un negocio que les abría las puertas de los mercados del sur de Europa y en los que apenas estaban presentes hasta entonces.¹⁶

Cuadro 2.- Grado de concentración productiva de línea blanca en algunos países europeos (1969) (miles de unidades y porcentajes)

España				Alemania					
Fábricas	Frigoríficos		Lavadoras		Fábricas	Frigoríficos		Lavadoras	
	Output	% Acumul.	Output	% Acumul.		Output	% Acumul.	Output	% Acumul.
1	300	30	70	28	28	600	32	800	44
2	450	45	95	38	38	950	50	1.350	75
3	570	57	117	47	47	1.200	63	1.700	94
4	670	67	139	56	56	1.400	74		
5	750	75	160	64	64	1.600	84		
6	830	83	180	72	72	1.800	95		
7	890	89	200	80	80				
Total	1.000	100	250	100	100	1.900	100	1.800	100

Francia				Italia					
Fábricas	Frigoríficos		Lavadoras		Fábricas	Frigoríficos		Lavadoras	
	Output	% Acumul.	Output	% Acumul.		Output	% Acumul.	Output	% Acumul.
1	780	92	900	90	90	2.000	37	1.200	48
2	850	100	1.000	100	100	3.300	61	2.000	80
3						4.500	83	2.300	92
4						4.780	89	2.400	96
5						5.070	94	2.450	98
6						5.270	98		
7									
Total	850	100	1.000	100	100	5.400	100	2.500	100

Fuente: De la Rica (1970: 458 y 459).

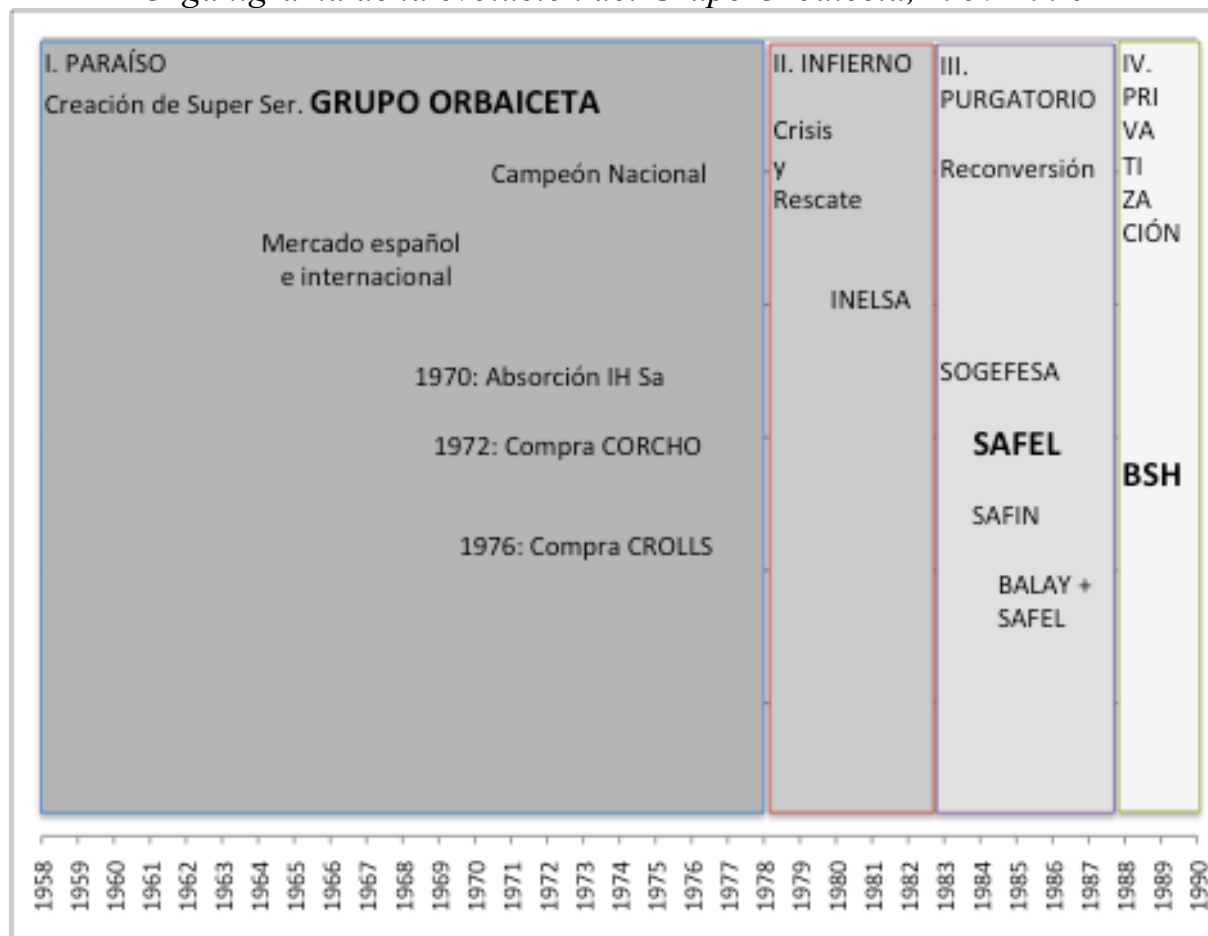
2.- El Paraíso: la forja de un Campeón Nacional, c 1955-1980

Entre 1950 y 1970 se fundaron en Navarra poco más de una decena de sociedades mercantiles cuyo objeto era la manufacturación de diversas clases de electrodomésticos, en su casi totalidad de la línea blanca. A la altura de 1972 las empresas de electrodomésticos y maquinaria diversa proporcionaban como mínimo el 24,6 por ciento de los puestos de trabajo en el sector del metal y cerca

¹⁶ Para el caso de Electrolux, Ghosal & Haspeslagh (1990) y para el consorcio alemán, BSH (2007). El proceso de reconversión es analizado desde la perspectiva de la organización empresarial en Ortega (1999).

del 9 por ciento en el conjunto de la industria regional. Unas cifras posiblemente más poderosas porque buena parte de los proveedores de la línea blanca radicaban en la misma región y en el mismo sector del metal, además de en otras ramas del plástico y la electrónica.¹⁷ En tan corto espacio de tiempo se diseñó un sector nuevo, con eslabonamientos eficaces para el tránsito a una economía industrial y con estímulos potentes del lado de la demanda. Ignacio Orbaiceta encabezaba el grupo de empresarios locales que fueron capaces de detectar esa oportunidad de negocio, de definir fines y objetivos básicos.

Organigrama de la evolución del Grupo Orbaiceta, 1957-1990



La leyenda heroica¹⁸ relata la vida de un ciclista profesional con habilidades para emprender negocios y asumir riesgos (entre otros, en el contrabando de bienes de consumo desde Francia). En cualquier caso, comenzando con muy

¹⁷ De la Torre (2006). Registro Mercantil de Navarra [RMN], 1940-1970. Como el registro sólo afecta a las asociaciones mercantiles, no consta documentalmente que, en algunos talleres de fontanería o electricidad, se suscitase desde la posguerra la iniciativa individual que replicaba un aparato extranjero, o que aplicase los rudimentos de la mecánica y del motor eléctrico a la invención de un aparato doméstico al más puro estilo artesanal.

¹⁸ *Negocios de Navarra* (2005: nº 161).

modestas actividades de taller (en 1952 abrió uno de suministros para bicicletas y ciclomotores en Pamplona), adquirió conocimientos esenciales de los comportamientos de los consumidores y acabó definiendo muy pronto una estrategia que se adivinaba ya atrevida e intuitiva en el estrecho mercado hispano. La aparición del butano en 1957 fue el pistoletazo de salida para la fabricación y comercialización de estufas de gas en bombona. Los hermanos Orbaiceta supieron aprovechar el esquema comercial y la red de distribución que había creado Butano SA¹⁹ y, desde 1959 comenzaron a fabricar estufas —ya bajo la marca Super Ser— y tres años después inauguraban una moderna factoría, a las afueras de la ciudad. Coincidiendo con el lanzamiento del primer frigorífico, la empresa familiar se escrituró como sociedad anónima en 1965, una decisión ajustada a las necesidades financieras, organizativas y comerciales de una firma que no cesaba de crecer. El éxito de las estufas mostró la senda para esa apuesta industrial más ambiciosa que incluía cocinas y lavadoras. La producción en masa precisaba de mayores inversiones en instalaciones y maquinaria, para contratar ya a varios centenares de trabajadores y al grupo de *managers* que ayudase a dar esos pasos firmes. La factoría de Pamplona integraba dos líneas de producción en cadena y un amplio espacio dedicado a las oficinas, el diseño y comercialización.

Con un capital fundacional de 134 millones de pesetas, y desembolsado más del 75 por ciento,²⁰ la nueva sociedad preveía un plan de inversiones de ampliación y automatización de la fábrica. Simultáneamente dotaron de recursos a la red de distribución comercial y de asistencia técnica —una auténtica novedad entre los industriales del sector—. Ese plan fue autofinanciándose con los beneficios de la excelente marcha de las ventas, el desembolso del 25 por ciento restante del capital fundacional en enero de 1968 y una pequeña ampliación del mismo dos años después.²¹ El riesgo revelado por una mala campaña invernal —con el consiguiente inmovilizado de stocks en el mercado doméstico— y unos costes superiores a los previstos en la cadena de ensamblaje de frigoríficos, animó a diseñar una estrategia de internacionalización que contó con el apoyo gubernamental a través del acceso al crédito oficial a la exportación y, con ellos, sostuvieron el equilibrio contable. Las ventas en el extranjero de 1969 multiplicaron por cinco las del año precedente y continuaron creciendo en los

¹⁹ Fabregas y Bragulat, (2005).

²⁰ RMN, Libros Actas y Catálogos de Exportación (1971-1972). Según la escritura del registro el capital se repartía entre Ignacio, Javier, Fermín (34.400.000 pesetas cada uno), Hermenegilda y María Luz Orbaiceta Zabalza (15.600.000, respectivamente), aunque la realidad era otra: Ignacio era el dueño del 90 por ciento de las acciones. AASS.

²¹ AASS.

años siguientes, si bien su rentabilidad era inferior comparada con la obtenida en el mercado español —tal y como reconocía el Consejo de Administración—²².

Cuadro 3.- Evolución del capital social de Orbaiceta SA, 1965-1978
(millones de pesetas corrientes)

	Capital Social	Ampliaciones
1965	111	
1966	111	
1967	111	
1968	134	23
1969	134	
1970	147	13
1971	147	
1972	943	796
1973	943	
1974	943	
1975	943	
1976	1.443	500
1977	1.443	
1978	2.020	577

Fuente: AASS, RM y AHBBBVA.

Las altas rentabilidades de esos años, en los que se vendía todo el producto, alentaron las expectativas de que la expansión era imparable y que podía asumirse casi cualquier reto. En realidad, ganar tamaño para mejorar en eficiencia parecía razonable ante la creciente saturación y madurez del mercado español y la búsqueda del espacio mercantil exterior. Voces autorizadas de la competencia advertían sobre los problemas de rentabilidad y productividad que encerraba “una excesiva atomización de la producción con volúmenes muy bajos a escala europea” y, en consecuencia, “una debilidad de nuestra estructura de costos por el menor valor añadido de nuestros productos”. Hacia 1970 los gerentes consideraban que “para ser competitivos” tanto desde el punto de vista

²² Super Ser había aplicado un esquema de organización por funciones, contando desde el principio con los departamentos de planificación y producción, ventas, finanzas y personal, e incorporando muy pronto un departamento de diseño técnico y una dirección de laboratorios para coordinar los controles de calidad y el I+D. El sistema informático NCR y un centro de cálculo estaban a pleno rendimiento ya en 1970, conectando cada departamento de la fábrica y registrando todas sus actividades. El presidente del consejo de administración y el director general del Grupo conformaron el núcleo responsable de las decisiones estratégicas, coordinando a los directores de las factorías, personal, marketing, exportación, finanzas y asesoría jurídica. En todo caso fue una gestión muy personalista en lo que uno de sus directivos, años después, identificaba como “empresas con amo” y empresas profesionales. Catálogos de Exportación (1971) y AHBBBVA.

comercial y financiero como de instalaciones industriales, “hay que fabricar [en cada planta] del orden de 300.000 a 500.000 unidades anuales de bienes blancos (frigoríficos, lavadoras y cocinas)”. Las expectativas del comercio internacional auguraban una demanda global suficiente “como para que haga posible la existencia de grandes unidades de producción”.²³ En otras palabras, en España no existía ninguna empresa de tamaño competitivo a escala internacional y, además, las firmas con capital, asistencia y tecnología extranjera se habían hecho con una parte del negocio. De hecho, alrededor de la mitad de los electrodomésticos consumidos en el país eran de marca foránea. Abundaban las factorías de menor escala y tecnificación, con producciones heterogéneas, series cortas y poca especialización, que revelaban lo difícil de poder resistir la competencia de otras empresas si no se adoptaba una estrategia más expansiva. Orbaiceta apostó por ello y emprendió una política de fusiones adquiriendo nuevas factorías que ampliaban el catálogo de electrodomésticos, agregaban cuota de mercado e incorporaban una mayor fortaleza tecnológica. En junio de 1970 se iniciaban las conversaciones con los accionistas de la factoría pionera en Navarra, Industrias del Hogar SA,²⁴ para llegar a un proceso de fusión por absorción y, además, se iniciaban los contactos con la familia Corcho y los bancos —el de Vizcaya, el Exterior de España y el Mercantil Industrial— para hacerse con la totalidad de las acciones de la firma cántabra fabricante de cocinas domésticas e industriales.²⁵ Era el principio para acabar integrando en una única firma las tres sociedades del holding navarro y la vía directa para convertirse en el campeón nacional.²⁶ A todo ello se sumó el incentivo que

²³ Este era el diagnóstico del consejero delegado de Edesa. De la Rica (1970). Junto a un mercado doméstico bien cubierto, se estaban abriendo espacio en Portugal, Norte de África y Mercado Común

²⁴ Fundada en Estella, en el otoño de 1950, y reconocida comercialmente por la marca Agni —el vocablo sánscrito del “fuego”—. Uno de los hijos de la familia Ruiz de Alda —una saga de emprendedores con negocios industriales y mercantiles de muy diversa naturaleza— acababa de regresar de un viaje formativo en química de curtidos a la Italia de la inmediata posguerra mundial, donde observó de primera mano los cambios que el desarrollo económico y la mejora del nivel de vida introducían en los hogares italianos el consumo masivo de electrodomésticos. Con la colaboración del taller mecánico de Félix Ros, emprendieron la aventura de manufacturar la lavadora de hélice y, más tarde, una automática, aunque posteriormente incorporarían los aparatos de calor en un conjunto de talleres dispersos que integraba los trabajos de mecanización, chapa, esmaltado y montaje. Relato de Félix Ros, *Diario de Navarra* (1980).

²⁵ AASS y Fernández Acebo (2005)

²⁶ Ortega (1999). Cuando en septiembre de 1972 se culminaba la fusión por absorción de Industrias del Hogar SA, el consejo de administración apuntaba que ésta era de ineludible necesidad para asegurar la supervivencia de las sociedades en un sector tan dinámico como agresivo. La estructura económica y financiera de la empresa ganaba dimensión. No sólo como resultado de que se fundiesen los dos capitales sociales—y que seguía revelando el origen familiar, puesto que entre los Orbaiceta (con un 71,2 por 100 de la nueva firma) y los Ruiz de Alda (con el 19 por 100) tenían el control de la SA—. Además, se hacía una nueva emisión de acciones (por valor de 152 millones de pesetas), se transformaban plusvalías (162 millones) y se transfería de la cuenta de Reservas Libres nada menos que 314 millones de pesetas. AASS.

supuso el Acuerdo Preferencial con Europa de ese mismo año. Expandir y diversificar la empresa para conquistar nuevos mercados parecía la estrategia más racional.

Por esta vía, en 1972, el capital social se aproximaba ya a los mil millones de pesetas, una cifra espectacular para los niveles de la época. La nueva plataforma no sólo ganaba posiciones en el conjunto del sector nacional, sino que estudiaba nuevos productos (congeladores, radiadores eléctricos, lavadoras automáticas, secadoras y lavavajillas) y la entrada en nuevos mercados (del más poderoso del mundo, Estados Unidos, a los del otro lado del Telón de Acero).²⁷ Sin embargo, el proyecto de expansión iba a gobernarse cuando el ciclo económico general comenzó a dar muestras de agotamiento y la coyuntura se hizo claramente recesiva tras la primera crisis del petróleo. A pesar de que desde principios de 1974 la inflación comenzó a encarecer los costes de producción de las materias primas y de los salarios, el consejo de administración apostó por una doble operación de alto riesgo financiero: desplegaba un ambicioso plan de inversiones para modernizar la planta de cocinas de Corcho en Cantabria y compraba dos de las más reputadas firmas catalanas del sector, Domar SA y Crolls SA, de gran fortaleza tecnológica.²⁸ En el corto plazo la solvencia del grupo, con importantes flujos de caja y márgenes de beneficio más que suficientes, permitía satisfacer la aspiración de Orbaiceta de incorporar a gran escala la fabricación de máquinas automáticas de lavar ropa y lavavajillas. En Domar —la mayor fábrica de lavadoras del país, con sede en Martorelles del Vallés (Barcelona) y más conocida por la marca Newpol—, se desembolsaron 569 millones de pesetas (360 en la compra del 50 por ciento de las acciones en manos de inversores extranjeros y otros 209 millones en las ampliaciones de capital de esa sociedad).²⁹ Meses después se iniciaba el proceso de absorción de Crolls, fabricante de lavadoras automáticas y lavaplatos en Reus (Tarragona), y que se culminó en noviembre de 1976.

La dimensión de esta estrategia implicó modificar algunas de las prácticas de gestión sostenidas desde los inicios. La más importante fue la búsqueda de financiación bancaria a gran escala, en paralelo a la salida a bolsa. El presidente de la empresa logró que el consejo de administración y la junta de accionistas aprobase la entrada del Banco Hispano Americano, uno de los siete grandes de la banca española, tomando una participación en el grupo. Por este motivo se emprendió una nueva ampliación del capital social de 500 millones de pesetas (un 30 por ciento a cargo de la cuenta de regularización de balances y el 70 por ciento restante por desembolso nominal, cediendo los accionistas sus derechos de suscripción para la entrada del nuevo socio bancario), alcanzando así una

²⁷ AASS.

²⁸ AASS.

²⁹ AASS Crolls y Orbaiceta.

cifra de capital societario de 1.443 millones. El BHA llegó a tener una participación directa en la empresa del 4,45%, si bien estaba en posición de lograr hasta un diez por ciento.³⁰ Lo cierto es que hacia 1976 Orbaiceta practicaba una táctica similar a la de Electrolux en el mercado mundial, comprar empresas de alta tecnología relativa que añadían a la cartera del negocio segmentos de demanda media-alta dentro y fuera del país, pero con unos balances contables en riesgo. La planta de Crolls no atravesaba su mejor momento y requirió de un esfuerzo extraordinario para incrementar su producción y ventas y sanear sus cuentas. Se recibía un almacén con stocks comprometidos a precios antiguos que generó problemas de tesorería. Los dos primeros ejercicios sociales de Crolls, 1977 y 1978, se saldaron con pérdidas. El objetivo era construir una nueva fábrica para incrementar a corto plazo su capacidad productiva y explotar su red comercial para vender el resto de aparatos del grupo dentro y fuera de España. De hecho, la factoría catalana aportaba sus filiales Crolls-Portugal y de Crolls-Alemania y, por tanto, su experiencia exportadora. La nueva inyección de capital societario en 1978 respondía a un conjunto de inversiones en inmovilizado de más de dos mil millones de pesetas tanto en las recién incorporadas como en las demás plantas.³¹ A finales de la década, el Grupo había logrado competir por el liderazgo en el mercado nacional de estufas, radiadores eléctricos, cocinas, frigoríficos y secadoras, consolidando las cuotas de participación y ofertando el catálogo de equipamiento eléctrico doméstico más completo que el del resto de sus competidores,³² y en paralelo había incrementado sustancialmente el staff.³³

³⁰ AASS. A juicio de sus directivos el banco “entró por política de prestigio, no por el capital. De hecho, cuando llegaron las duras se retiró”. [Entrevista]

³¹ En Corcho en solo cuatro años doblaron la capacidad productiva al automatizar las instalaciones de chapa y decapado, los procesos de transporte y las cadenas de montaje. En Crolls la inyección de capital elevó pronto el número de lavavajillas y lavadoras manufacturados. Mientras, las plantas de Super Ser e IHSA automatizaban las instalaciones de chapa y pintura con efectos positivos sobre la productividad, en una coyuntura en la que los salarios estaban creciendo por encima de los precios de las marcas.

³² Eran líderes absolutos del mercado de estufas de butano (con una cuota sobre el total que escaló desde el 55 y al 66% entre 1974 y 1978), del de radiadores eléctricos (del 25 al 35%), frigoríficos (del 19 al 26% logrando ser el primer productor en 1977), cocinas (del 23 al 35%, también en ese mismo año) y secadoras (con el 54% y el liderato), su debilidad estuvo en el segmento de las lavadoras automáticas, con sólo el 9% de la cuota española incluso tras comprar la marca Crolls, lo que explica la arriesgada absorción de las marcas catalanas. Balances del Grupo (AHBBVA) y Actas del Consejo.

³³ Coordinar cuatro factorías y una firma de servicios significó pasar de los aproximadamente 2.000 empleados en Navarra en 1970, a los 3.275 con la compra accionarial de la fábrica de Santander (1972) y a los casi cinco mil tras la entrada en Crolls (1976-77). Un análisis cuantitativo de la distribución de la plantilla del Grupo Orbaiceta SA muestra una estructura que, en términos relativos, se mantuvo constante hasta 1982 y que se repartía en porcentajes del siguiente modo: directivos (1,6 por 100 del total), titulados (2,1), técnicos (7,9), comerciales (3,9), administrativos (13,7), subalternos (1,8) y operarios (69,1). Es decir, una quinta parte de la plantilla era personal directivo, técnico y de oficinas, y un setenta por ciento reunía a la fuerza de trabajo.

La facturación del Grupo lo situaba en primera posición en el ranking de exportadores de electrodomésticos [Cuadro 2]. La marca Super Ser se había convertido en el auténtico Campeón Nacional.

El otro gran eje de la estrategia de crecimiento fue la búsqueda de nuevos mercados, tanto en la competencia doméstica como en el desarrollo de un plan de internacionalización. La clave residió en la eficacia de la dirección comercial. Debía dar salida al enorme volumen de capital circulante en forma de aparatos producidos y almacenados y que si no eran vendidos pronto podía significar un serio inconveniente de financiación global. Super Ser fue innovadora también en organización logística y de estudios de mercado³⁴ que emplearía en su decisión por el mercado exterior. La Dirección de Exportación comenzó a funcionar desde 1965, las ventas fuera comenzaron a ganar peso a partir de 1969 y llegaron a representar a mediados de los años setenta entre el 15 y el 20 por ciento de la facturación total del grupo.³⁵ La aventura exportadora de Super Ser y Agni buscó distribuidores en exclusiva en los principales países consumidores e, incluso, se crearon filiales, oficinas propias o sociedades participadas, orientándose hacia dos espacios mercantiles diferenciados. De un lado, se atendió a la demanda de consumidores de mercados maduros y de alta capacidad de compra, es decir la Europa Occidental y con preferencia Gran Bretaña y Francia, donde los costes de entrada eran indudablemente mayores, pero se podía competir en precios y sobre todo se confiaba en un plan que tuviese éxito a medio y largo plazo ya que contemplaba como horizonte no muy lejano la entrada de España al Mercado Común.³⁶ En segundo lugar, el tipo de

³⁴ El diseño de la red comercial se articuló sobre la base de ocho almacenes reguladores en las cabeceras regionales y 52 almacenes de distribución capilar en cada provincia, una flota propia de vehículos de transporte que garantizaba un servicio en 24 horas. La planta de Pamplona podía almacenar hasta un quinto de las estufas y un cuarto de las neveras que se producían anualmente. Sus campañas en prensa, radio y televisión y el patrocinio de un equipo ciclista profesional actuaron como reclamo muy eficaz, contribuyendo al reconocimiento y prestigio de la marca, al tiempo que promovía la cultura del mercado y brindaba una gran oportunidad de negocio para las agencias. Catálogos (1971-74). En 1970, por ejemplo, la inversión publicitaria equivalía nada menos que al 1,3 por 100 de la Renta Nacional. Y el sector de electrodomésticos ocupaba la segunda posición en la facturación de publicidad de Televisión Española, tras la alimentación y las bebidas (Martín Serrano, 1970).

³⁵ AHBBVA y Fomento de la Producción (1974).

³⁶ Además, la competencia era muy dura, la normativa de calidad y homologación de productos era muy exigente y los recursos dedicados a montar la red exterior resultaban muy elevados. Así compitieron en Inglaterra (con instalaciones de Super Ser en Leatherhead, Surrey), Francia, Irlanda, Bélgica (con Infragaz), Holanda (aliados con Rovim), Suiza (con Wale, que controlaba el 40% del mercado de radiadores de su país), Chipre, Grecia (vía Dem) Portugal (a través de la firma Sida Sueca), Italia (con una fuerte presencia en la Feria de Milán), Yugoslavia (a través de Elra), Estados Unidos (mediante una oficina de importación-exportación abierta en Nueva York), Australia, Marruecos (con Intelec desde 1968), Argelia y Líbano (con Chaco Trading C° en Beirut). El espacio mercantil aumentaba año a año, por más que una actividad de elevado volumen y valor exigiese costes de transporte y fletes considerables. En 1978 Irak fue una nueva plaza de negocio, mientras se

electrodoméstico de las factorías españolas resultaba muy asequible para economías en vías de desarrollo o de baja renta relativa. Las estufas de gas y eléctricas tuvieron una muy buena acogida en los países del Este europeo. Lavadoras y frigos encontraron salida en el norte de África. Hacia 1978 el Grupo Orbaiceta se mostraba ya como un gigante de la línea blanca para la escala española, pero pronto iba a tambalearse y a ser expulsado del Paraíso.

3.- El Infierno: crisis industrial y pánico a la toma de decisiones, 1980-85

Las empresas españolas registraron un deterioro intenso en sus datos básicos a partir de 1974 y se intensificó con el segundo shock petrolífero. Ninguna pudo escapar a los efectos de la espiral de estanflación. Al unísono el nuevo marco institucional democrático, que debía dar las respuestas de política económica, estuvo marcado por la incertidumbre, lo que iba a contribuir al agravamiento de la quiebra de las empresas. Mientras, las ventajas de costes laborales bajos y capital financiero barato se estaban esfumando de manera acelerada y el modelo del capitalismo industrial-bancario naufragaba en la hasta entonces mayor crisis de la historia financiera española.³⁷ Con efectos retardados, la renta disponible se estancaba, el consumo se ralentizaba, los beneficios se convertían en pérdidas y todos los agentes —empresarios y trabajadores— reclamaban el auxilio del gobierno. En ese descenso a los infiernos de la recesión, sin embargo, el Grupo Orbaiceta, como otros muchos, siguió operando como si fuese algo pasajero y su plan de inversiones no se contuvo. Al contrario, el pasivo no hizo sino crecer siendo conscientes de lo delicado de la situación general de la industria española. Los directivos manejaban puntualmente toda la información relativa a las cifras que determinaban la evolución de un negocio tan vinculado a la coyuntura económica.³⁸

Al menos desde principios de 1974 se estuvo atento a la caída del consumo tanto en Inglaterra y Francia como en la misma España, lo que llevó a recomponer las previsiones de ventas y a efectuar ajustes en las líneas de producción. En el otoño de 1977 el consejo de administración se manifestaba cauteloso ante “el nuevo prisma” de la situación económica que afectaba a la liquidez, a los planteamientos de clientes y proveedores y advertía máxima prudencia “por la situación bancaria”. La estructura contable del Grupo revelaba un riesgo elevado en la deuda a corto plazo con los proveedores y una presión del endeudamiento bancario aparentemente soportable [Gráfico 4]. La misma banca privada venía advirtiendo que “la capacidad de resistencia de la empresa española está

acometían misiones comerciales en México y Venezuela. Catálogos (1971) y Actas del Consejo. Un análisis global del sector en IRESCO (1977),

³⁷ García Delgado y Serrano (1990). Valdaliso (2006). Díaz-Morlán et alii (2009).

³⁸ Se manejaba el ritmo de ventas mensuales y los indicadores del comportamiento del consumidor, por aparatos y marcas en cada una de las zonas de mercado.

llegando al límite”.³⁹ Sin embargo, ese pulso al mercado no frenó decisiones de gasto financiero muy arriesgadas que debilitarían el equilibrio contable en los balances de 1979-1983.⁴⁰ Ese año se había dotado de fondos de capital circulante a Crolls por más de mil millones de pesetas, haciendo uso de la solvencia de Orbaiceta SA, se había recurrido a créditos con bancos norteamericanos (4 millones de dólares, es decir, 326 millones de pesetas, que encerraba el peligro financiero asociado al tipo de cambio)⁴¹ y suscrito una emisión de Obligaciones por los accionistas (200 millones de pesetas, a la espera de otra por otros 800 millones). Todo ello, a corto plazo, debilitaría la tesorería. Ese recurso al endeudamiento exterior se abrazaba en la peor de las situaciones, quizás por las restricciones al crédito que empezó a aplicar el banco central y el encarecimiento del precio del dinero.

El Banco de España y la banca privada sólo apoyaban préstamos para inversiones industriales y desconfiaban de cualquier crédito sospechoso de ser requerido para cubrir insuficiencias de financiación ordinaria. En el otoño de 1978, y tras una década de crecimiento sostenido, por primera vez la situación financiera del grupo Orbaiceta —y con él la mayoría de las factorías europeas del mismo sector— se reconocía como “ajustada”. Y ello se complicaría cuando en los primeros meses de 1979 las ventas se desplomaron: las de frigoríficos cayeron un 46%, las de lavadoras hasta un 60%, mientras que en el conjunto del sector habían sido del 4 y del 26 por ciento, respectivamente. Se trataba de dos productos —y en particular la lavadora— donde se había realizado el mayor esfuerzo financiero tras absorber Crolls y de Domar. La respuesta inmediata fue incrementar los gastos de marketing, emprendiendo una ofensiva publicitaria. Pero el canibalismo entre marcas acabaría causando estragos. Algunos de sus rivales arbitraron prácticas de supervivencia bastante temerarias, como vender a precios por debajo del valor de mercado —e incluso de producción— para tratar de sostener la cuota y confiarlo todo a un repunte del gasto familiar. Era la vía directa a la quiebra de un modelo de negocio sostenido con beneficios mientras se vendiese toda la producción. Una caída tan profunda de las ventas significaba un stock sin salida y una parálisis de dificultades severas. El desplome de la demanda mutó en una crisis de oferta, realmente sobredimensionada, con exceso de capacidad y, en consecuencia, de plantilla. Todo ello sacaría a la luz defectos hasta entonces poco advertidos en la estructura productiva, la organización comercial y la capacidad competitiva. Y mientras tanto se comenzaron a suceder las primeras suspensiones de pagos y descapitalizaciones en algunos rivales —

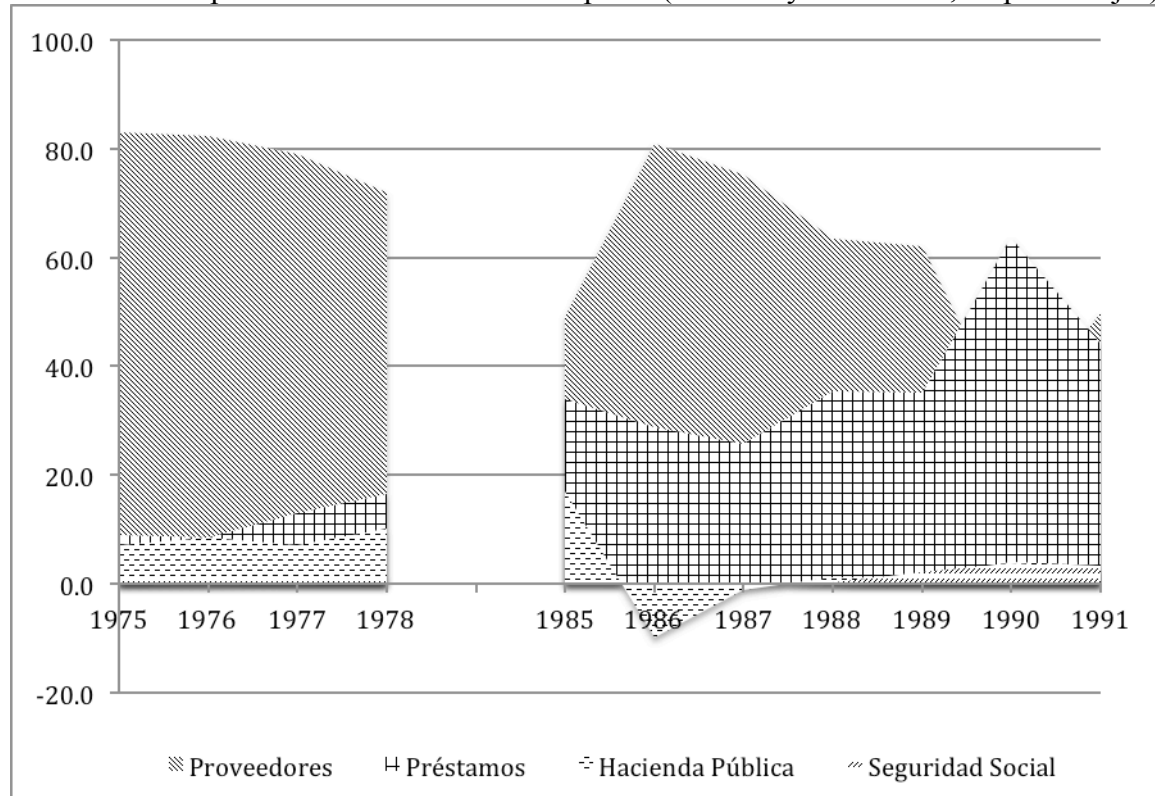
³⁹ Discurso de Emilio Botín ante la Junta de accionistas del banco de Santander en junio de 1977. *Fomento de la Producción*, nº 732: 66.

⁴⁰ Desafortunadamente no hemos podido acceder a la información contable de esos años. Los datos manejados para esas fechas provienen de los libros de actas del consejo de administración.

⁴¹ Al tipo de cambio de 1977 esos cuatro millones de dólares equivalían a 326 millones de pesetas que en valor de 1983 eran 574 millones.

Bru, Kelvinator y Timshell— y se multiplicó el número de firmas en dificultades.

Grafico 5. Composición de la Deuda a corto plazo (1975-79 y 1985-1991, en porcentajes)



Fuente: AHBBVA y Memorias SAFEL.

Una de ellas fue Corberó SA, en la que Orbaiceta SA se vio afectada por su participación como accionista en Domar. Se abrió una dura lucha con el resto del accionariado de ésta, ya que pretendía reflotar la firma catalana de máquinas automáticas y aparatos de calor en una situación patrimonial y financiera muy complicada con aportaciones de todos los socios. La dirección de Pamplona se resistía a una táctica de reflotamiento de un rival en plena recesión del sector y con los primeros planes del Estado para afrontar la reconversión industrial. En ese sentido, Orbaiceta SA y Balay SA, de Zaragoza, y participada como socio por el Banco de Bilbao, iniciaron en octubre de 1979 el estudio conjunto para diseñar una fórmula de asociación que en el plazo de dos o tres años tuviese “dimensión y fortaleza” adecuadas para hacer frente al reto del Mercado Común. Mientras, las ventas de todas las marcas del grupo seguían en caída —un 22 por 100 las de Super Ser, un 49 por 100 Crolls, un 20 por 100 Agni, mientras que, en contraste, Corcho aguantaba con un signo negativo de sólo el 3,8 por 100— y el recurso a un nuevo préstamo exterior era aprobado por el Banco de España — diez millones de dólares del California Bank, a seis años, es decir, nada menos que 717 millones de pesetas ante una divisa norteamericana que crecía sin

cesar—. La espiral recesiva entrañaba, además, un incremento de los costos laborales y de primeras materias que no pudieron ser repercutidos totalmente a los precios de venta de los electrodomésticos dada la dureza del mercado consumidor y la guerra de precios desatada entre las marcas.

El stock sin salida agravaba el ahogo financiero hasta quedar atrapado en un endeudamiento cada vez más envilecido por el encarecimiento del crédito. En suma, el deterioro inexorable de las cuentas de explotación y las dificultades de liquidez para afrontar sus compromisos de pago con clientes, proveedores, obligacionistas y bancos hacían un cóctel de contenido explosivo. De hecho, en marzo de 1980, el Banco Hispano Americano desaconsejaba una nueva emisión de Obligaciones (de 800 millones de pesetas) mientras que la cotización en Bolsa del grupo se desplomaba. No era ajeno a esta cautela el hecho de que tanto Crolls como Domar hubiesen elegido como socios financieros a los bancos catalanes que acabaron resultando ser de los peor parados de la crisis bancaria española. En su caída, Banca Catalana, Banca Mas-Sardá y Banco Industrial de Cataluña,⁴² entre otros, propiciaron en buena medida el descalabro contable del holding navarro. El ejercicio de 1980 se cerró con una facturación muy debajo de las previsiones, un 27 por ciento menos para el conjunto, a la vez que se confirmaba la debilidad de las exportaciones. En ese contexto la empresa empezó a acumular otro tipo de pasivo, los impagos de impuestos por actividad industrial y el de los seguros sociales de los trabajadores. La toma de decisiones excepcionales se hacía a cada momento más urgente. El mercado reclamaba el auxilio del Estado.

El Ministerio de Industria y Energía había emprendido la reconversión del sector de línea blanca desde finales de 1980 y elaboró un plan que hizo público en el otoño de 1981. El diagnóstico y los propósitos parecían claros: sanear las empresas y propiciar fusiones. El gobierno ofrecía subvenciones, créditos públicos y avales para préstamos privados y a cambio exigía cierre de fabricas sin viabilidad y reducciones de empleo, uniones de empresas, ampliaciones de capital y consolidaciones de créditos que permitiesen acometer un programa de inversiones para modernizar y especializar por productos a las firmas en quiebra.⁴³ Sin embargo, las decisiones administrativas tardaron en llevarse a la

⁴² Esa agrupación de bancos industriales “casi acapara el 100 por 100 de las empresas [de electrodomésticos] existentes” en Cataluña, Corberó, Domar y Unidad Hermética “una de las firmas más importantes de Europa en la fabricación de compresores herméticos para frigoríficos”. Fomento de la Producción (1975, nº 681).

⁴³ Y como objetivos fundamentales fijaba preservar el mercado interior, reducir costes de producción, ampliar la gama de aparatos, mejorar su relación calidad-precio y potenciar las exportaciones BOE. Real Decreto 2200/1980 de 25 de septiembre. Su efecto hasta 1983 fue el cierre de cinco empresas y la reducción de un 20 por ciento la capacidad productiva del sector y de un 25 por ciento del empleo de 1980. El plan preveía una caída del empleo nada menos que del 43 por ciento. Fanjul y Maravall (1984: 315). Cálculos propios.

práctica (había que coordinar a cuatro ministerios, Hacienda, Trabajo y Seguridad Social, Industria y Energía, y Economía y Comercio, y a las administraciones locales) y cuando lo hicieron fueron contradictorias y se demoraron aun más en su activación. Todo ello agravó el futuro de algunas factorías, mientras se iniciaba el recorte de plantillas.⁴⁴ Del mismo modo, la actitud de los propietarios pudo determinar esa falta de celeridad institucional para abordar la quiebra. Desbordados por una lucha sindical de defensa del empleo, había que negociar la reconversión de un negocio con unos gestores privados que habían fracasado, a los que los bancos cerraban ahora sus puertas y las instituciones públicas exigían garantías. A comienzos de 1982 la cifra para salvar la situación alcanzaba nada menos que los 6.456 millones de pesetas, más de tres veces el capital social de la empresa y muy próxima a la cuantía de las pérdidas acumuladas según la auditoría de Ernest & Young.⁴⁵ Para cubrirla el gobierno central se comprometía a conceder una subvención de 788 millones y un aval para otros 2.500 millones en créditos, siempre que la empresa obtuviese préstamos de la banca privada por la suma de ambas cantidades (3.228 millones).

Al no poder acceder al crédito el consejo de administración trató que fuese la Diputación Foral de Navarra quien les avalase para poder mantener la actividad y pagar las nóminas. Los principales accionistas —los hermanos Orbaiceta— ofrecieron su participación social como garantía, junto a las acciones de Domar y un fondo de mercancías. Los avales de la Diputación y del Instituto de Crédito Oficial llegaron en julio de 1982, pero en cuantía insuficiente. Esa prolongada agonía industrial, comercial y financiera se cerró, finalmente, en mayo de 1983, tres años y medio después de la irrupción de los desequilibrios. El Grupo Orbaiceta como tal desaparecía. El fundador y principal accionista hasta entonces dejaba discretamente la presidencia del Grupo, cediendo sus derechos políticos, y las instituciones públicas tomaban el control pleno de las empresas. Los activos y pasivos se transferían a una sociedad instrumental, Industrias Navarras de Electrodomésticos SA [INELSA], que debía abordar una estrategia de saneamiento financiero para mantener la actividad y volver a los mercados.

⁴⁴ Así, el ministerio instó a Orbaiceta, Corberó y Balay a entregar estudios de viabilidad en el plazo de sólo ocho días, mientras facilitaba un crédito extraordinario que acabaría convirtiéndose en una subvención a fondo perdido a las empresas que habían suspendido pagos —Corberó, Bru, Carsa, Solthermic y la navarra Mepamsa—. El Grupo navarro optó por crear con Ibelsa —matriz de Zanussi, uno de los gigantes del sector— una compañía mercantil para acogerse al plan de reconversión. Nació así, a principios de 1981, la Compañía de Industrias Electrodomésticas SA —CIESA—, con un capital social simbólico de doscientas mil pesetas. Quedaba por delante diseñar un plan de futuro creíble y que al final no fructificó. En 1981 se despidió a 274 trabajadores y en la primavera de 1982 se aprobaron las regulaciones de empleo para las plantas de Pamplona, Estella, Reus y Santander.

⁴⁵ AA SS.

5.- El Purgatorio: saneamiento financiero y socialización de pérdidas

En pocas palabras, la acción de las instituciones cumplió el canon clásico de hacer públicas las pérdidas privadas mediante un expediente de reconversión industrial. El tiempo político fue una variable importante. Hacia 1983 la toma de decisiones estratégicas fue más decidida. La tarea fue compartida entre el Gobierno de la nación, los gobiernos autonómicos de Cantabria y el de Navarra, si bien fue éste último quien ejerció el liderazgo de la operación. Como en todas las provincias industrializadas había que frenar la herida de la destrucción de empleo y sus efectos en forma de pérdida de renta familiar e incertidumbre para la inversión y el consumo.⁴⁶ Hay que preguntarse por qué un gobierno regional asumió semejante tarea y qué estrategia aplicó para resolverlo con relativo éxito. Una parte sustancial de la explicación reside en el marco institucional, junto a una eficaz gestión. La ventaja de Navarra fue que su principal administración — un gobierno de perfil socialdemócrata, el primero surgido de unas elecciones durante la transición política— podía ejercer unas competencias en materia tributaria e industrial muy por encima de las de la recién creada España de las autonomías. Y competencias fiscales significaba sobre todo capacidad financiera para diseñar sobre el terreno inmediato una política industrial de respuesta a la crisis y complementaria de la del gobierno central.

En la primavera de 1983 el ministerio de Industria presentaba el Plan de Reconversión del sector de los Electrodomésticos. El eje sobre el que gravitaría la propuesta de viabilidad del Grupo navarro fue crear una nueva firma de titularidad pública que recogiese el activo y pasivo de INELSA (a través de sus firmas comerciales Super Ser, Agni y Corcho —la de Crolls se liquidaba—). Nació así Sociedad Gestora de Empresas Fabricantes de Electrodomésticos SA [SOGEFESA], encargada de crear un nuevo proyecto industrial, nombrar un consejo de administración para administrar los avales, las subvenciones y los créditos extraordinarios recibidos en la primera operación de rescate y reiniciar la gerencia con un nuevo enfoque: liquidar a corto plazo un pasado agónico y crear a medio y largo plazo una manufactura competitiva. En esa primera fase, se redujo el capital social para ajustarlo a la pérdida patrimonial, se despidió al 20 por ciento de la plantilla, se negoció ayuda financiera con las administraciones públicas para restablecer el circulante y con los acreedores (proveedores, bancos y obligacionistas) para no cesar en la actividad. Quizás uno de los aciertos del gobierno fue delegar la gestión empresarial directa a expertos managers que habían ocupado posiciones de segundo rango dentro del

⁴⁶ Las principales empresas navarras en términos de empleo y capitalización estaban atravesando graves dificultades: junto a los 2.500 trabajadores de Orbaiceta entre Pamplona y Estella, estaba en riesgo los 3.500 empleos directos de la planta de ensamblaje de coches —Authi, transformada en SEAT y, más tarde, en Volkswagen— y los 1.900 de la mina de Potasas de Navarra —empresa del INI cerrada en 1986—. Garrués (2006).

viejo grupo, junto a otros de fuera. Es decir, se apostó por los auténticos conocedores del negocio, mientras las consejerías de Industria y Hacienda velaban por su cumplimiento.⁴⁷

En la estrategia de largo plazo Sogefesa rebautizó, en octubre de 1983, el proyecto industrial bajo la denominación de Sociedad Anónima de Fabricantes de Electrodomésticos [SAFEL], apoyada en una sociedad de inversión SAFIN, propiedad asimismo al cien por cien de la hacienda foral, para canalizar y ordenar la ayuda financiera prevista. El gobierno autonómico era el accionista mayoritario —con un 80 por cien del capital fundador— y un centenar largo de empresas proveedoras del sector de línea blanca desembolsaron el resto. Se trataba, en definitiva, de asentar unas bases más saneadas en términos financieros, dotar de seguridad económica para acometer en una siguiente fase la reindustrialización, con un planteamiento de innovación productiva, comercial y tecnológica.

Pero ¿a cuánto ascendió el coste de reflotar ese grupo industrial? Las cifras a las que hemos podido acceder deben tomarse con cierta cautela, entre otras razones, porque el ciclo de crisis y reconversión fue muy inflacionista. El valor monetario de activo y pasivo no cesó de crecer en términos corrientes, lo cual ocultaba el proceso de descapitalización de la empresa. Además, las ayudas públicas fueron modificándose a lo largo de los diferentes planes de reconversión. Con todo, disponemos de la información relativa a (1) los Créditos y Subvenciones recibidos del Estado y la administración autonómica para el conjunto del sector de la línea blanca; (2) la deuda reconocida y su liquidación extrajudicial, y (3) los balances contables de la nueva empresa [Gráficos 4 y 5], que han sido deflactados para captar la magnitud real del proceso de saneamiento financiero.

En términos de PIB regional al coste de los factores, los 10.500 millones de pesetas recibidos por SAFEL del Plan de Reconversión de noviembre de 1985 en forma de créditos y subvenciones a fondo perdido equivalían al 2,1 por ciento de la riqueza de Navarra.⁴⁸ Ese conjunto de ayudas se aplicó a las firmas supervivientes a la debacle (Cuadro 4) abordando, una vez más, la necesidad de fusiones que propiciasen mejores economías de escala y precios más competitivos. Surgía así el conglomerado entre la zaragozana Balay y la navarra Safel.⁴⁹ Ambas empresas conservaban la independencia jurídica y operativa y,

⁴⁷ El nuevo consejo estuvo compuesto por un representante del ministerio de Industria, dos de la diputación, dos sindicalistas de UGT y CC OO y tres por la empresa primitiva. Los costes sociales se estimaron en la pérdida de empleo para unos 500 trabajadores, con lo que la actitud y colaboración de los sindicatos resultaba pieza fundamental para resolver el proceso.

⁴⁸ PIB regional en Carreras y Tafunell (2004: Cuadro 17.22).

⁴⁹ Las negociaciones con Zanussi se aparcaron tras la adquisición de esta firma por la multinacional sueca Electrolux en 1984, que también compró Corberó y Newpol. El grupo de las cooperativas vascas Ulgor-Fagor siguió una dinámica autónoma.

en lo esencial, encaraban con rotundidad el saneamiento financiero y se garantizaba un ritmo de inversión en las nuevas plantas.

Cuadro 4.- Coste del Programa de Reconversión Industrial del sector de los electrodomésticos de la línea blanca, 1985-1986

	SAFEL	Millones Pts	Porcentaje
	Créditos blandos (RD85)	2.500	
	Créditos participativos	5.603	
	Subvenciones fondo perdido ayudas laborales	400	
	Saneamiento a fondo perdido	2.000	
	Subtotal	10.503	56,1
	BALAY		
	Créditos blandos (RD85)	1.528	
	Créditos participativos	5.071	
	Subvenciones fondo perdido ayudas laborales	350	
	Saneamiento a fondo perdido	800	
	Subtotal	7.749	41,4
	PUZOL INDUSTRIAL [Cointra]		
	Créditos blandos (RD85)	244	
	Créditos participativos	50	
	Subvenciones fondo perdido ayudas laborales	163	
	Subtotal	457	2,4
	Total	18.709	100,0

Fuente: Prensa económica de la época. Elaboración propia.

Por otro lado, el convenio de transacción entre los acreedores institucionales (las haciendas del Estado y de Navarra, el Fondo de Garantía Salarial, la Tesorería de la Seguridad Social, el Banco de Crédito Industrial y Safel como empresa pública receptora del balance contable del Grupo Orbaiceta) y las empresas del extinto Grupo, firmado en 1988, saca a la luz la naturaleza de la deuda acumulada a lo largo de la crisis y reconversión industrial.⁵⁰ Los datos del Cuadro 5 revelan que fueron los contribuyentes, en general, y los trabajadores, en particular, los que fueron sacrificados para sanear un proyecto industrial quebrado. Sin incluir el endeudamiento de la propia SAFEL, un 57 por ciento de la deuda reconocida eran impagos de cotizaciones sociales (es decir, 4.757 millones de pesetas de derechos de los trabajadores), mientras que un 39 por ciento correspondía a los impuestos no pagados a las haciendas central y autonómica (3.240 millones de pesetas).⁵¹

⁵⁰ BOE 186 de 4/8/1988, RD 873/1988 de 29 de julio.

⁵¹ Hemos optado por dejar fuera de esa estimación la deuda reconocida por las firmas extintas con SAFEL ya que se trataba de endosar contablemente el pasivo heredado de Orbaiceta.

Cuadro 5. Deuda reconocida del Grupo Orbaiceta con los acreedores institucionales (en miles de millones de pesetas)

Acreeedores: Empresas:	Hacienda Pública	Hacienda Foral	Fondo Garantía Salarial	Seguridad Social	Banco Crédito Industrial	Subtotal (sin SAFEL)	SAFEL	Total (con SAFEL)
INELSA	0	1.988	169	2.132	300	4.589	2.260	6.849
CORCHO	506	0	72	1.001	0	1.579	836	2.415
CROLLS	559	0	220	358	0	1.136	17	1.154
SAESA*	89	99	34	781	0	1.003	517	1.520
Total	1.154	2.087	495	4.272	300	8.307	3.630	11.937
% sin SAFEL	13,9	25,1	6,0	51,4	3,6	100,0		
% con SAFEL	9,7	17,5	4,1	35,8	2,5	69,6	30,4	100,0

*SAESA era la empresa comercial del Grupo.

Fuente: BOE 186 de 4/8/1988, RD 873/1988 de 29 de julio.

Por su parte, la vieja Orbaiceta reconvertida en INELSA, primero, y en la empresa pública SAFEL, después, había transferido un débito de otros 3,6 mil millones. En total, un solo grupo industrial de la línea blanca había significado una agujero financiero de cerca de 12.000 millones de pesetas. El acuerdo extrajudicial recogía el modo en que se iba a saldar esa deuda. Se aceptó como pago 4.700 millones (el 40% del total) en forma del capital inmovilizado (fábricas y maquinaria) de unas firmas quebradas [Cuadro 6]. El resto pasaba a engrosar el pasivo del sector público. En términos contables era la fórmula que sentó las bases para el saneamiento financiero de la nueva empresa.

Cuadro 6: Liquidación parcial de la deuda del Grupo Orbaiceta (1988) (miles de millones de pesetas).-

A) Corcho VENDE a SAFEL la factoría de Santander	
B) INELSA vende a SAFEL :	
—Factoría de Legardeta (estufas)	
—11.097 acciones de DOMAR	
—Maquinaria de la Factoría de Super Ser (frigos)	
—Un local comercial en Pamplona	
Subtotal (A + B)	1.500
C) CROLLS paga a Hacienda Estado con factoría de Reus	261
D) INELSA da en pago al Gobierno de Navarra:	
—Terrenos y edificios de factoría Cordovilla	1.673
—Maquinaria Super Ser	351
E) INELSA paga a FONDO GARANTIA SALARIAL:	
—Maquinaria e instalaciones en ESTELLA	154
F) CROLLS paga a TESORERÍA SEGURIDAD SOCIAL	
—Terrenos y edificios de factoría REUS	343
G) INELSA paga a TESORERÍA SEGURIDAD SOCIAL:	
—Terrenos y edificios de factoría ESTELLA	439
H) INELSA paga al Banco de Crédito Industrial:	

—Terreno aparcamiento fábrica ESTELLA	19
—Acciones de Propano Ibérica SA	1
TOTAL:	4.741

Fuente: Idem Cuadro 5.

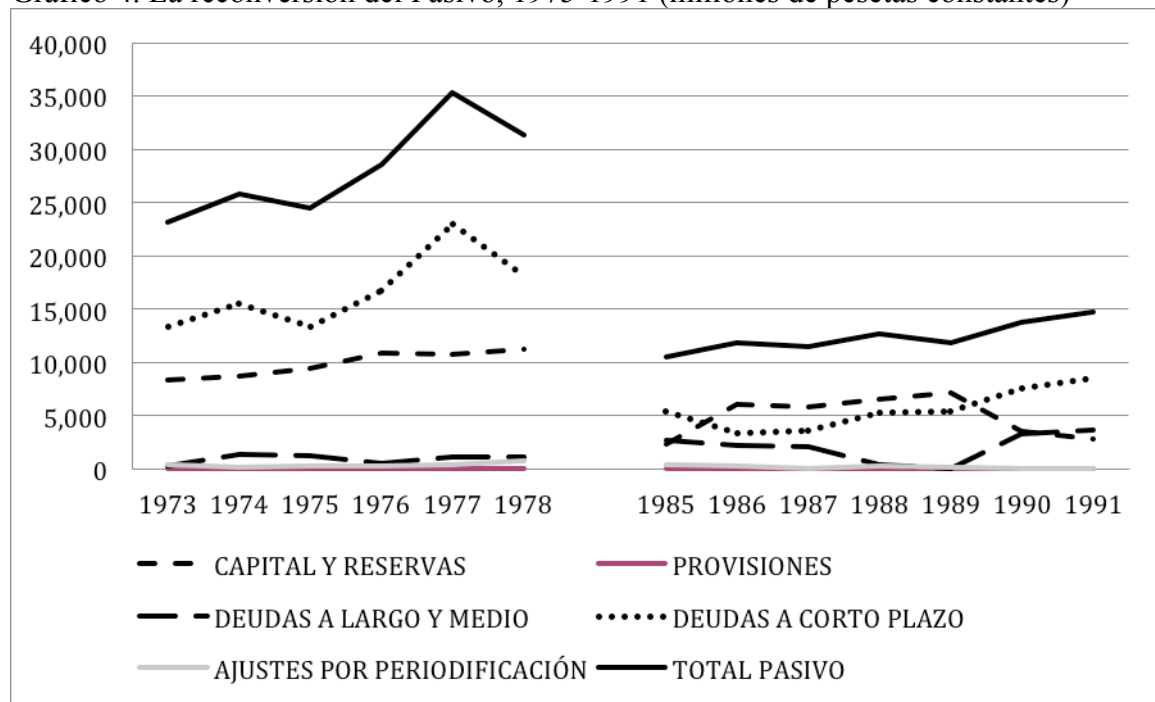
Finalmente, y como tercera pieza que cuantifica el caso, las memorias anuales de la empresa muestran [Gráficos 4 y 5], en primer lugar, la magnitud de la reconversión. La liquidación de las firmas catalanas y la reducción de las plantas de Cantabria y Navarra redujo el tamaño del pasivo drásticamente. En segundo lugar, el saneamiento financiero pasó sobre todo por aminorar la deuda a corto plazo con los proveedores, mientras en una primera etapa las deudas a largo plazo pesaron más como efecto de la operación de rescate desde el sector público. En cualquier caso hubo un factor añadido que explica el cambio de signo de los balances. La firma del plan de reconversión se realizó a dos meses escasos de la integración de España en el Mercado Común Europeo. Agotado el largo ciclo recesivo, la economía española entró decididamente en una nueva etapa de expansión y el consumo de electrodomésticos fue de nuevo un buen barómetro del comportamiento agregado de la demanda doméstica e internacional. El ejercicio de 1987 se cerraba ya con niveles de venta que se aproximaban ya a la cuota de participación de los años setenta.⁵² La cuenta de explotación de los años 1988, 1989 y 1990 permitían diagnosticar que el saneamiento financiero era pleno. Más aun cuando la eficiencia productiva llevaba a incrementos sostenidos de facturación en los mercados doméstico e internacional y a que los balances empezasen a registrar beneficios.

SAFEL estaba reconquistando una imagen de credibilidad industrial, comercial y financiera una vez superada la encrucijada de los primeros ejercicios sociales. Los ejes de la nueva estrategia fueron definidos ante el Consejo de Administración y en cierto modo encerraban la lecciones aprendidas del pasado. En primer lugar, había que racionalizar el potencial de producción, es decir, ser capaces de fabricar productos de calidad y ajustados más refinadamente a los usuarios potenciales y a los cambios del mercado. La noción de flexibilidad comenzaba a abrirse camino en la filosofía rectora de la gerencia. Lo que significaba evitar los invendidos y, por tanto, encaminarse hacia el stock cero en el sentido de afinar las previsiones de lo que el mercado puede absorber y no fabricar lavadoras, cocinas o frigoríficos que inmovilicen el capital circulante. Otra de las decisiones claves fue seguir comercializando bajo las mismas marcas

⁵² Todos los productos crecían a ritmos espectaculares: en conjunto, en un 19 por cien, en frigoríficos casi un 30%, mientras los hornos y encimeras los hacían más intensamente (un 135 y un 140 por ciento, respectivamente, cuando en todo el mercado español había sido sólo del 13 por 100). Los compromisos con Balay permitían disponer de un catálogo de aparatos más diversificado, si bien la cuenta de resultados de compras y ventas internas se inclinaba del lado de las factorías de Zaragoza. Memorias Contables de SAFEL (1985-1991).

de referencia. En segundo lugar, los nuevos gestores apostaban por racionalizar la distribución y evitar riesgos excesivos de márgenes con los clientes y proveedores, de tal manera que el capital circulante estuviese bien sostenido por el ritmo de ventas y se terminara con el canibalismo entre marcas. Había que ajustar gastos comerciales y sacar lo mejor de la productividad de la plantilla sostenida tras las regulaciones de empleo. Y todo ello lo harían en un escenario distinto. Uno de los primeros acuerdos fue abandonar las viejas instalaciones y construir una factoría de frigoríficos de nueva planta en la comarca de Pamplona.⁵³

Grafico 4. La reconversión del Pasivo, 1975-1991 (millones de pesetas constantes)



Fuente: AHBBVA y Memorias SAFEL.

6.-Un breve epílogo: BSH, de nuevo el mercado

Las lecciones del pasado se mostraron útiles de nuevo. En toda Europa el sector de los electrodomésticos entraba en una dinámica de concentraciones empresariales que buscaba la escala eficiente y competitiva ante lo que iba a implicar el Acta Única en el viejo continente —el desarme arancelario del sector de línea blanca—. La estrategia para convertir ese mandato de Bruselas en una oportunidad contempló buscar alianzas con algún grupo empresarial de solidez económica, tecnológica, financiera y comercial. Las multinacionales alemanas, francesas e italianas estaban atentas al reeditado interés que suscitaba el

⁵³ Memorias de Safel (1987-1991).

mercado español. El propietario del capital mayoritario —el Gobierno de Navarra— tuvo claro desde el principio el criterio de que lo que había sido esfera de mercado retornase al mercado. Lo cual contó con la ventaja del comportamiento global del sector de la línea blanca en la Europa de los años ochenta, en que se incrementó su grado de concentración. Si en 1975 los ocho primeros fabricantes contabilizaban alrededor del 40 por 100 del producto del continente, en 1986 había ascendido al 56% y se aupaba a nada menos que el 76% en 1989.⁵⁴ Las negociaciones con distintos grupos europeos —la sueca Electrolux (primer fabricante del continente con el 20 por ciento del mercado), la alemana BSH (segundo, con el 13 por 100), las italianas Ariston y Merloni (con un 4 por ciento cada una), la francesa Thomson (con otro 5% y que bautizaron el proyecto como Enrique IV, monarca de Navarra que reinó en Francia)— se iniciaron a principios de 1988. La disputa final fue entre las dos multinacionales de Alemania y Francia. Desde el consejo de administración de la empresa y los departamentos de Industria y Hacienda del gobierno navarro se efectuó un estudio comparativo de ambas ofertas que, finalmente, fue elevado al ministerio de Industria —a su Comisión Ejecutiva del Plan de Reconversión—, donde acabó madurando la propuesta que, por sus previsiones de producción, inversión y empleo creíbles, se estimó mejor para las partes. Tanto en Pamplona como en Madrid se valoró ésta era la oferta la alemana.

A mediados de 1989 la multinacional Bosch-Siemens H.G., un auténtico coloso del sector, compraba las acciones de SAFEL al gobierno foral por un montante de cinco mil millones de pesetas —4.500 inicialmente y otros 500 en función de resultados—, junto a los compromisos de ampliar el capital en 2.500 millones más a lo largo del trienio 1989-91 y de mantener el empleo en todas las plantas. Es decir, una cantidad ligeramente por encima de la deuda reconocida por la antigua Orbaiceta/Inelsa. El Gobierno de Navarra, que había capitalizado las aportaciones a SAFEL como activos y no como subvenciones a fondo perdido, rentabilizaba la operación de reprivatización, salvaguardaba los intereses de la hacienda foral y aseguraba un futuro de empleo estable. El holding germano adquiría a muy buen precio una empresa saneada por el capital público, bien situada para la competencia doméstica e internacional y con un capital humano acumulado excelente para los retos que se avecinaban. Comenzaba así una nueva etapa en el desarrollo y expansión de la línea blanca en Navarra, plenamente integrada en una multinacional que no ha cesado de crecer y ocupar mercados en Europa, Asia y América. Veinticinco años después esta historia empresarial sigue viva y parece haber capeado lo peor de la Gran Recesión. Quizás algunas lecciones del pasado hayan contribuido a ello.

⁵⁴ Baden-Fuller & Stopford (1991).

Bibliografía citada:

- Asociación Nacional de Fabricantes de Electrodomésticos (1973): *Estudio sobre previsión de la incidencia en el sector productivo de ANFE de la posible Zona de Libre Comercio CEE/España. Formulación de peticiones a la administración*. Mimeo.
- Baden-Fuller, Charles & Stopford, John (1991): "Globalization frustrated: the case of White Goods", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 493-507.
- Bianchi, Patrizio & Forlai, Luigi (1988): "The European Domestic Appliance Industry, 1945-1987", in JONG, H:W: (ed), *The Structure of European Industry*, Kluwer, pp. 269-296.
- BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GMBH (2007): *40 Years of BSH. A Chronicle*. Munich, BSH.
- Catalan, Jordi (2003): "La ruptura de posguerra y la industrialización, 1939-1975", en Nadal, Jordi (dir), *Atlas de la industrialización de España, 1750-2000*. Fundación BBVA/Crítica, Barcelona, pp. 233-384.
- Catálogos de Exportación (1971-74): *Super Ser Export*. Gráficas Valverde, San Sebastián.
- CEAM [Centro de estudios y asesoramiento Metalúrgico] (1970): "El sector de los electrodomésticos en España", *Economía Nacional e Internacional de la Empresa*, nº 1806, pp. 15-20.
- De la Rica, José Miguel (1970): "Análisis del sector de electrodomésticos frente al mercado común", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 80, pp. 452-472.
- De la Torre, Joseba (2006): "Trabajadores, empresarios y tecnócratas en la especialización productiva de Navarra (c. 1950-1980)", *Gerónimo de Uztariz*, nº 22, pp. 75-103.
- De la Torre, Joseba y García-Zúñiga, Mario (2013): "El impacto a largo plazo de la política industrial del desarrollismo español", *Investigaciones de Historia Económica*, nº 9, pp. 43-53.
- De la Torre, Joseba y García-Zúñiga, Mario (2014): "Was it a Spanish miracle? Development plans and regional industrialization, 1950-1975", in Grabas, Christian & Nützenadel, Alexander (eds), *Industrial Policy in Europe after 1945. Wealth, Power and Economic Development in the Cold War*. Palgrave Macmillan, New York, pp. 162-183.
- Díaz-Morlán, Escudero, Antonio y Sáez Miguel A. (2009): "The restructuring of the Spanish integrated Steel industry in the European panorama (1971-86): A lost opportunity", *Business History*, vol. 51, nº 4, pp. 547-568.
- Etapé, Fabián (1972): *Ensayos sobre economía española*. Ariel, Barcelona.
- Fábregas, Pedro y Bragulat, Anna (2005): "Archivo Histórico de gas Natural: un camino iniciado en 1840", en *Sesión 21. Archivos de Empresa: fuentes para la historia económica*. VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica, Santiago de Compostela.
- Fanjul, Óscar y Maravall, Fernando (1984): "¿A qué ritmo avanza la reconversión industrial en España?", *Papeles de Economía Española*, nº 21, pp. 310-324.

- Fernández Acebo, Virgilio (2005): *De Talleres Corcho SA a BSH Electrodomésticos España SA. Siglo y medio de evolución en una industria de Santander*. BSHE, Santander.
- García Delgado, José Luis y Serrano Sanz, José M^a (1990): “De la primera crisis energética a las elecciones del 77: tiempo de incertidumbre”, en García Delgado, José Luis (dir.): *Economía española de la transición y la democracia*, Madrid, CIS, pp. 3-21.
- Garrúes, Josean (2006): “Del lento despertar de la empresa industrial navarra y el acelerado tránsito al capitalismo gerencial”, García Ruiz, José Luis y Manera, Carles (dirs.): *Historia empresarial de España. Un enfoque regional en profundidad*. Madrid, Lid Editorial, pp. 173-210.
- Ghoshal, Sumantra & Haspeslagh, Philippe (1990): “The Acquisition and Integration of Zanussi by Electrolux: A Case Study”, *European Management Journal*, n° 8 (4), pp. 414-433.
- Ibarrondo, José María (1959): “Industria ligera mecánica y metalúrgica”, en Larraz, José (ed), *Estudios sobre la Unidad Económica de Europa*, t. VIII, Estudios Económicos Españoles y Europeos, Madrid, pp. 367-452.
- IRESO (1977): *El ramo comercial de electrodomésticos*. Ministerio de Comercio, Instituto de Reforma de las Estructuras comerciales. Madrid.
- Koning, Alice (1997): “So You Want to integrate Europe: How do you manage the process?”, *European Management Journal*, vol. 15, n°3, pp. 252-265.
- Martín Serrano, Manuel (1970): *Publicidad y sociedad de consumo en España*. Madrid, Edicusa.
- Menal, Antonio (1965): “La producción y la demanda de artículos metálicos para el hogar”, *Información Comercial Española*, n° 379, pp. 31-35.
- Ortega, Raquel (1999): *Recursos humanos y performance: un análisis Empírico para un caso de estudio*. Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza.
- Parejo, Antonio (2001): “Industrialización, desindustrialización y nueva industrialización de las regiones españolas (1950-2000). Un enfoque desde la historia económica”, *Revista de Historia Industrial*, n°19-20, pp. 15-75.
- Potencialidad de la Industria sidero-metalúrgica española (1954). Feria de Muestras de Barcelona, Barcelona..
- San Román, Elena (2011): *Ildefonso Fierro, la aventura de un emprendedor*. Lid, Madrid.
- Stadelmann, Christian (2004): Strom für alle. Schritte der Elektrifizierung und Geräteausstattung des Haushalts bis zur Mitte des. *Blaetter fuer Technikgeschichte*, n° 66-67, pp. 117-141.
- Valdaliso, Jesús M^a (2006): *La familia Aznar y sus negocios (1830-1983). Cuatro generaciones de empresarios en la España contemporánea*. Madrid, Marcial Pons.
- Wolfe, Brian S. & Asch, David (1992): “Retailers Squeeze Electric Appliance Manufacturers”, *Long Range Planning*, vol. 25, n° 6, pp. 102-109.