

## La crisis de los setenta en la empresa española.

Observaciones sobre dos multinacionales históricas (Ferrer Internacional y Técnicas Reunidas)<sup>1</sup>

Nuria Puig (Universidad Complutense de Madrid)

Borrador: Se ruega no citar.

### Resumen

La crisis industrial y financiera de los años setenta está en el origen de una de las mayores transformaciones económicas de la historia reciente. En España, la crisis coexistió con los cambios de las reglas del juego y de los actores asociados a la transición sociopolítica. El objetivo de este estudio es comprender mejor la génesis y los efectos a largo plazo de la crisis en el tejido productivo del país a través de dos grandes empresas supervivientes, Ferrer Internacional y Técnicas Reunidas, cuya trayectoria se analiza con un enfoque institucional y comparado. La investigación identifica tres factores clave para el crecimiento de ambos grupos y su respuesta a la quiebra de la banca industrial que los apoyaba: las capacidades técnicas y organizativas acumuladas dentro y fuera de la empresa; la intensa actividad institucional de sus principales ejecutivos; y una temprana y consistente estrategia de aprendizaje de sus socios extranjeros. Las implicaciones teóricas de esta investigación empírica se inscriben en tres ámbitos: el papel de las empresas en los procesos de transformación económica (análisis institucional del desarrollo), la influencia del entorno en las empresas (hipótesis de la impronta organizativa), y la evolución de la relación entre banca e industria en la España del siglo XX.

### 1/ Introducción

La crisis de los años setenta del siglo pasado está en el origen de una de las mayores transiciones económicas de la era industrial. En muy poco tiempo, las ideas dominantes durante la edad de oro se verían eclipsadas por el monetarismo, mientras el paisaje empresarial y las estrategias de crecimiento y modelos organizativos de bancos e industrias experimentaban cambios profundos. Los estudiosos de este proceso han observado que la crisis tendió a debilitar a unos actores (empresa pública, banca de inversión, grupos empresariales) a la vez que

---

<sup>1</sup> Esta investigación forma parte del proyecto HAR 2015-64769 del Ministerio de Economía y Competitividad. Versión provisional, no anotada. Todos los comentarios y sugerencias son bienvenidos: [nuriapuig@ccee.ucm.es](mailto:nuriapuig@ccee.ucm.es).

fortalecía y favorecía la aparición de otros (empresa privada en general y familiar en particular, nuevos vehículos de inversión colectiva).

En España, donde la crisis industrial coexistió con el final de la dictadura y una intensa conflictividad social, que condicionaron el cambio de reglas del juego, el sector bancario sufrió una transformación colosal, que daría al traste con el grueso de la banca industrial y los grupos empresariales más relevantes del país (Cuervo 1988; Velarde Fuertes 2009). Durante las dos décadas siguientes, la liquidación y privatización de la empresa pública, el desembarco masivo de las multinacionales extranjeras, y el despegue de los grupos familiares más internacionalizados, entre otros, cambiaron para siempre el rostro de la empresa española (Fernández y Díaz Morlán 2015; Juste 2016 y 2017). La experiencia española contrasta, aparentemente, con la de otros países europeos, donde la crisis, aun teniendo efectos disruptivos sobre las economías nacionales, también sirvió a muchos de los actores históricos locales para fortalecerse y aprovechar las oportunidades asociadas a la desregulación y globalización de finales del siglo XX y principios del siglo XXI (Barbero y Puig 2016).

¿Qué oportunidades brindó la crisis industrial en España? ¿Qué empresas, cómo y por qué las aprovecharon? El objetivo de esta investigación es examinar el impacto de la crisis industrial en el tejido empresarial español no tanto en clave de ruptura como de continuidad de los actores económicos y de oportunidades de crecimiento. Para ello se reconstruye y compara la trayectoria de dos multinacionales forjadas durante el desarrollismo: Ferrer Internacional (laboratorio farmacéutico familiar fundado en Barcelona en 1953 y ligado a la nueva banca industrial local) y Técnicas Reunidas (ingeniería creada en Madrid en el seno del grupo Urquijo en 1960). La autora es plenamente consciente del sesgo que se introduce en la investigación al elegir dos casos de éxito como objeto de la misma. Con el fin de comprender cómo manejaron la crisis Ferrer y Técnicas, qué factores contribuyeron a su crecimiento e internacionalización, y cómo evolucionó su relación con la banca industrial, en el análisis se da prioridad a cuatro cuestiones: las capacidades empresariales acumuladas antes de la crisis; los vínculos con la banca industrial local antes y después de la crisis; el papel institucional de los principales ejecutivos; y las estrategias de crecimiento, nacional e internacional, de ambas compañías. La comparación permite entender mejor los efectos de la crisis en términos de cambio de actores y de reglas de juego, en dos sectores y territorios avanzados pero muy distintos y con la integración internacional de la economía española como telón de fondo.

Aunque de naturaleza empírica, este trabajo está alentado por inquietudes teóricas y aspira por ello a hacer aportaciones en al menos tres ámbitos. Primero, el análisis institucional de los procesos de desarrollo económico, un tema atendido desde hace más de un siglo por autores tan ilustres como Max Weber (1904-1912), Karl Polanyi (1944), Alexander Gerschenkron (1962) o

Albert Hirschman (1958, 1977), entre otros. De particular interés aquí resulta la idea de que las transformaciones económicas nacionales son tanto fruto de la acción de los gobiernos como de los actores individuales y colectivos de la sociedad en la que tienen lugar. Hirschman llamó “coalición de desarrollo” y “conspiración multidimensional a favor del desarrollo” a la cooperación necesaria para poner en marcha procesos de industrialización o superar grandes obstáculos (Hirschman 1977). En las páginas que siguen comprobaremos que la historia de Ferrer y Técnicas forma parte de la transformación económica española del siglo XX. Esta historia desvela una densa trama de vínculos entre los gobiernos y administraciones que dictaron la política económica del momento y los contextos sociales en los que surgieron ambas empresas, así como un papel muy proactivo de sus principales ejecutivos. El resultado sería un proyecto común a largo plazo de crecimiento industrial y de control del poder económico (Evans 1995).

En segundo lugar, la sociología de las organizaciones ofrece numerosas claves para comprender el proceso fundacional de multinacionales como Ferrer y Técnicas. La hipótesis de la impronta organizativa (*organizational imprinting hypothesis*), que liga la naturaleza y estructura de una organización con el contexto histórico de su fundación, ha servido de punto de partida para numerosos estudios en el ámbito de la ecología de las organizaciones y del neoinstitucionalismo (Stinchcombe 1965; Scott 1991; Krianciunas & Kale 2006; Johnson 2007). ¿Qué contribución podemos hacer desde la historia? El análisis de la interacción de dos multinacionales emergentes con su entorno nos permitirá entender cómo incorporan las empresas elementos políticos, culturales y económicos de su contexto fundacional y valorar la persistencia de éstos y la capacidad de aquéllas de modificar su entorno.

Finalmente, el análisis histórico de dos empresas ligadas a la banca industrial clásica (Urquijo, Bilbao) y desarrollista (Catalán de Desarrollo, Industrial de Cataluña y Europa) y que aceleraron su crecimiento dentro y fuera de España durante los años de la crisis industrial y bancaria nos permitirá revisar la historiografía desde la perspectiva no de la banca sino de la empresa industrial (Muñoz 1969; Cuervo 1988; Torrero 1989; Valdaliso 2004; Velarde 2009). Empezaremos, de hecho, por aquí.

## 2/ La crisis industrial y bancaria en España

En un estudio ya clásico sobre la crisis bancaria española, Álvaro Cuervo sostiene que ésta se origina y afecta fundamentalmente a la economía real, pero que a causa del elevado nivel de endeudamiento de las empresas acaba extendiéndose a la economía financiera (Cuervo 1988). A medio y largo plazo, la crisis aceleró el cambio de las reglas de juego y la estructura productiva

de muchas industrias. Señala este autor que las mayores dificultades se registraron en las empresas y sectores tecnológicamente menos avanzados.

Por otra parte, la crisis puso fin al régimen bancario de 1962, que había facilitado un crecimiento rápido y artificial de la banca industrial, regional y local y de los niveles de deuda de sus clientes (Cuervo 1991). Casi todos los bancos nuevos (entre 1963 y 1979 se crearon 35) fracasaron en la década de los ochenta. Cuervo estima que se vieron afectadas 85 entidades, el 27,5% del sistema (Cuervo 1988).

Al coincidir con la transición sociopolítica, en España la crisis implicó cambios en los actores sociales y económicos y nuevos comportamientos culturales, sociales y económicos. Antonio Torrero observa que inicialmente provocó no sólo una caída de la demanda de capital y crédito, sino una crisis de identidad del colectivo empresarial (Torrero 1989). Escribiendo a finales de los ochenta, este autor se lamentaba del hecho de que siguiera sabiéndose menos del impacto de la crisis en las empresas que en la banca (Torrero 1989). Sostenía él que la crisis había propiciado una progresiva liberalización de los sector real y bancario, una transición a un modelo bancario más anglosajón que continental, y una financiarización de las empresas (Torrero 1989). Sin embargo, y siempre según este autor, mediante una mayor exposición a la competencia internacional, la crisis habría servido para mejorar la calidad de las empresas y de los empresarios. Al mismo tiempo se iniciaría un proceso de legitimación social de la figura del empresario que no se ha interrumpido, de hecho, hasta el estallido de la crisis financiera en 2007-2008.

La crisis de los setenta también afectó a la relación banca-industria, naturalmente. El modelo español, bien conocido gracias a la magnífica historiografía disponible, respondía a un patrón continental de fuerte implicación de la banca en la industria (Tortella 1994; Pons 2001; Torrero 1991). Según Torrero, esta implicación alcanza su punto culminante en los sesenta, cuando el abaratamiento artificial del capital fomenta el endeudamiento de las empresas. Esta idea fue adelantada por Juan Muñoz en pleno apogeo del sistema, y reiterada por su prolífico maestro Juan Velarde en numerosas ocasiones (Muñoz 1969; Velarde 2009).

Los economistas españoles tienden pues a ver en la banca industrial de los años del desarrollo una experiencia fugaz y un sistema muy vulnerable, permanentemente amenazado por la gran banca comercial. Torrero señala además que, con muy pocas excepciones, la banca industrial participaba en el capital de las empresas industriales, pero sin implicarse mediante departamentos técnicos o controlar sus grupos industriales (Torrero 1989:135). El colapso de muchos de estos bancos, concluye este autor, aceleraría la deriva hacia un modelo anglosajón, sin apenas debate público. Al mismo tiempo, la Administración tampoco diseñó una política industrial global, aunque se hiciera cargo de la reconversión industrial. Lo que sí que hubo fue

una apuesta por el capital extranjero, que acudió de forma masiva al sector industrial, primero, y al mercado de valores más recientemente, alterando la estructura propietaria del capitalismo español (Juste 2017).

Jesús M. Valdaliso es autor de un sugerente ejercicio de investigación histórica centrado en el grupo Aznar, donde se analiza la relación banca-industria durante el franquismo desde ambas perspectivas pero con fuentes empresariales (Valdaliso 2004). Concluye este historiador que el acceso privilegiado al capital fue fuente tanto de ventajas (crecimiento y diversificación) como de inconvenientes (sobreendeudamiento, sobreinversión y conflictos de interés) para el grupo Aznar y muchos otros. Al aflorar esos problemas durante la crisis, los bancos emprendieron una estrategia de huida hacia adelante, que en muchos casos desembocaría en su quiebra (Valdaliso 2004:166). Observa asimismo el autor que las relaciones personales constituían un ingrediente vital en el binomio banca-industria, y que, tal como señala Torrero, el conocimiento y el control de los negocios industriales por parte de las entidades financieras era escaso o nulo.

Contrastaremos algunas de estas tesis con la experiencia de las dos empresas, estrechamente ligadas a la banca industrial y al proyecto desarrollista de los sesenta y setenta, que se examinan a continuación.

### 3/ Dos multinacionales industriales españolas: Ferrer Internacional y Técnicas Reunidas

¿Por qué estudiar estas dos empresas y no otras? En investigaciones previas sobre el capitalismo familiar español (Puig & Fernández, 2009; Rey & Puig 2010) comprobé que las empresas familiares creadas a mediados del siglo XX han tenido un papel económico e institucional destacado. La investigación puso de manifiesto asimismo que el desarrollo de estos supervivientes han estado muy condicionados por su entorno regional, han tendido a apoyarse en alianzas con socios extranjeros y se han internacionalizado pronto. ¿Cómo manejaron la crisis industrial y bancaria? ¿Cómo les afectó a largo plazo?

Centrándome en esta generación de empresas y empresarios, busqué dos multinacionales que operaran en sectores tecnológicamente avanzados y que representaran los entornos social y económico de Madrid y Barcelona. También me aseguré de que era viable hacer investigación histórica sobre ellas, aunque fuera más cualitativa que cuantitativa. Una vez elegidas, me centré en cuatro dimensiones que permitieran captar mejor los retos y oportunidades asociados a la crisis industrial y bancaria y a la transición socioeconómica y política: capacidades técnicas y organizativas acumuladas; relación con la banca; papel institucional de sus principales ejecutivos; y estrategia de crecimiento e internacionalización, buscando vínculos y comparando sistemáticamente ambas empresas.

Ferrer Internacional es un grupo farmacéutico de propiedad y gestión familiar (Ferrer-Salat) fundado en Barcelona en 1953. A partir de los años setenta experimentó un fuerte crecimiento que lo convertiría en uno de los cinco mayores laboratorios del país y en uno de los más internacionalizados. En la actualidad ocupa el tercer puesto, cuenta con 1.100 empleados y declara ventas por valor de 374 millones de euros (2015). Por su parte, Técnicas Reunidas es una empresa de ingeniería de propiedad y gestión familiar (Lladó) que se fundó en Madrid, en el seno del grupo Urquijo, en 1960. Cotiza en bolsa desde 2006 y actualmente emplea a unas 4.500 personas, la mayoría de ellas titulados superiores, y factura 2.600 millones de euros (2015). Especializada en la ejecución de proyectos llave en mano, es la primera ingeniería española y una de las diez de referencia mundial en el sector energético. La evolución de ambas se ha resumido en los cuadros 1 y 2.

Cuadro 1. Ferrer Internacional

Evolución	<p>1925 Medir, Ferrer &amp; Cia: importación y distribución de productos químicos y farmacéuticos.</p> <p>1940 Toma de control por la familia Ferrer, que establece una empresa manufacturera adicional.</p> <p>1953 Relevo generacional: diversificación basada en la representación de empresas extranjeras (Medir) y producción propia (Laboratorios Ferrer SA y Ferrer Alimentación).</p> <p>1975 Cambio de estructura propietaria y administrativa: Ferrer se convierte en un grupo industrial verticalmente integrado con apoyo de la nueva banca industrial local: Ferrer Internacional SA.</p> <p>1996 Consolidación fiscal del grupo.</p> <p>1998 Relevo generacional (3ª generación). Especialización y participación en startups.</p>
Capacidades	<p>Organizativas: Marketing, gestión administrativa (<i>regulatory affairs</i>), investigación concertada.</p> <p>Colaboración con capital humano e instituciones locales. La tercera generación mantiene Barcelona como base organizativa y productiva del grupo.</p> <p>Investigación enfocada basada en alianzas estratégicas con socios locales (públicos y privados) e internacionales, trabajo para terceros y participación en startups.</p>
Principales ejecutivos	<p>Carles Ferrer-Salat (1931-1998). C-D 1953-1974, presidente 1974-1998. Desempeña un papel muy activo en el ámbito institucional desde 1958, especialmente en las organizaciones patronales, sociedad civil y olímpicas en España y Europa.</p> <p>Rafael Foguet (1934-). C-D 1974-2004. Artífice del grupo Ferrer.</p> <p>José A. Ortiz (1950-). Director de investigación 1980-2000.</p>
Relación con la banca	<p>Se refuerza en 1970s con la entrada de Banco Catalán de Desarrollo (1964, grupo Madrid) y Banco Industrial de Cataluña (1968, grupo BCT) y la creación del Banco de Europa (1973, dirigido por exdelegado Banco Urquijo Barcelona).</p>
Expansión internacional	<p>Filiales manufactureras en Perú (1961) y México (1967) y comerciales en Argentina y Bélgica.</p> <p>Adquisición de Walther y P. Infancia (México) (1972).</p>

	Adquisición de Trommsdorff GmbH (R.F. Alemania) (1970, 100% capital desde 1975). Incremento del número de filiales hasta 27 (2015).
Impronta local	Capitalismo familiar catalán. Distrito industrial y educativo de Barcelona. IQS, UB, CSIC, cámaras de comercio, patronales y entidades sociedad civil. Liberalización condicionada 1959-1974 (planes de desarrollo, acción concertada, banca industrial, sistema patentes).
Impronta internacional	Socios extranjeros y actividades internacionales de C. Ferrer-Salat. Experiencia internacional de R. Foguet y J. Ortiz. Trommsdorff (instrumental para operar en mercados avanzados). Contratación de directivos con experiencia internacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes y referencias consignadas al final de este trabajo.

El origen de Ferrer, como el de muchos laboratorios catalanes, se encuentra en la importación de productos químicos y especialidades farmacéuticas. La muerte sin descendientes de uno de los dos socios fundadores y la autarquía de la posguerra dieron alas a la familia Ferrer, que empezó a manufacturar algunas especialidades. La compañía experimentaría dos grandes cambios. El primero en 1953, cuando tomó el mando del negocio la segunda generación, los primos Carles Ferrer (ingeniero químico) y Jordi Batlle (farmacéutico). Y el segundo a principios de los setenta, al vender Batlle su participación a Ferrer y a dos bancos industriales locales y constituirse el grupo Ferrer Internacional bajo la batuta del químico Rafael Foguet, quien procedía de Cros, la primera empresa química del país. Para entonces Ferrer ya tenía presencia en América Latina y había adquirido un laboratorio pequeño pero muy prestigioso en Alemania. Pero fue a partir de 1975, en plena crisis industrial y socio-política, cuando Ferrer y Foguet transformaron este laboratorio familiar en un grupo multinacional enraizado en el tejido biomédico e industrial catalán. Entre los rasgos específicos de Ferrer destacan dos: su osada estrategia de internacionalización en un mercado avanzado, Alemania, y la intensa actividad institucional de su presidente, Carles Ferrer-Salat, uno de los arquitectos de la integración de España en Europa.

Cuadro 2. Técnicas Reunidas

Evolución	1960: Eptisa-Urquijo y Lummus crean <i>joint-venture</i> Lummus Española SA (LESA). 1965: Eptisa y Banco Urquijo crean Técnicas Reunidas (TR) para adaptarse a los requisitos de la política industrial española. 1969: TR, Explosivos RT y EI Aragonesas crean Espindesa para desarrollo tecnológico fertilizantes. 1971: Eptisa-Urquijo, TR y Gibbs & Hill Española (Ghesa) establecen Empresarios Agrupados para abordar proyectos internacionales. 1972: TR absorbe LESA (tras adquisición de Lummus por Combustion
-----------	---

	Engineering) con el Banco de Bilbao como nuevo accionista. 1974: TRISA. 2000s: TR adquiere INITEC, sale a bolsa y multiplica su tamaño y cartera de proyectos internacionales.
Capacidades	Ingeniería básica y de procesos, gestión integral de proyectos (llave en mano), formación interna capital humano. Iniciativas institucionales, defensa de intereses, diseño y ejecución de proyectos.
Principales ejecutivos	Juan Lladó (1907-1982). C-D Banco Urquijo 1940-1974 y presidente 1974-1982. José Lladó (1934-). Fundador y C-D y/o presidente de TR desde 1960. Ocupa cargos públicos (DG Industrias Químicas, ministro de Comercio, embajador en Washington) 1964-1982. Actividad sociedad civil. Antonio Osuna (1930-2016). Director técnico TR.
Relación con la banca	Fundada y controlada por Banco Urquijo hasta 1982. Banco de Bilbao adquiere 25% LESA-TR en 1971.
Expansión internacional	1960-1968 Construcción de plantas en España para EMNs americanas e INI con socios extranjeros y locales. 1968 Primer proyecto exterior: refinería en Luján (Argentina) con UOP y Mellor Goodwin para YPF. 1981 Primer proyecto llave en mano en Dumai (Indonesia). 50% facturación exterior. Desde 1983 internacionalización acelerada, que culmina en 2003 con proyecto Yanbu (Arabia Saudí).
Impronta local	Capitalismo financiero Grupo Urquijo y Explosivos Riotinto. Infraestructura educativa y científica Madrid. Desarrollismo 1959-1974 (concertación, financiación privilegiada, sistema patentes). Proveedores españoles. Experiencia Administración Pública de José Lladó.
Impronta internacional	Socios y clientes EEUU (Lummus, Gibbs, Phillips Petroleum, UOP, Mellor Goodwin, Monsanto, Dow, Esso, GE et al.). Experiencia diplomática de José Lladó (institucionalizada a través de think-tanks como INCIPE). Contratación de directivos internacionales y diplomáticos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes y referencias consignadas al final de este trabajo.

Técnicas Reunidas, en cambio, nació a partir de la asociación entre el Banco Urquijo y la ingeniería norteamericana Lummus. La construcción de las bases militares estadounidenses en los años cincuenta brindó excelentes oportunidades de negocio y de aprendizaje al grupo Urquijo, la única entidad privada capaz de competir con el sector público en la España de Franco. A partir de esa oportunidad y de las capacidades y contactos acumulados por el banco de origen vasco se creó una empresa de ingeniería especializada en obras públicas, Eptisa, que acabaría siendo la matriz de Lummus Española en 1960 y de Técnicas Reunidas en 1965, especializadas en proyectos petroquímicos. El promotor de ambas iniciativas, y presidente de TR hasta el día de hoy, fue José Lladó, doctor en Ciencias Químicas e hijo del consejero-delegado del Urquijo, Juan Lladó. Entre 1964 y 1982 José simultanearía la dirección de la



ingeniería con los cargos de director de Industrias Químicas, ministro de Comercio y embajador en Washington, entre otras muchas responsabilidades públicas. En la historia de Técnicas hay un punto de inflexión claro: la salida de Lummus del capital de Técnicas Reunidas con el argumento de que la política industrial vigente no permitía a las empresas de capital extranjero participar en proyectos estratégicos. Para entonces, la ingeniería de Lladó había internalizado el conocimiento de Lummus (ingeniería de procesos) y de las multinacionales para la que había construido plantas en España (diseño y ejecución de proyectos complejos), conocía a los proveedores españoles y había construido con éxito su primera planta en el exterior (refinería de Luján de Cuyo para YPF). La participación de Lummus fue adquirida por el Banco de Bilbao y por el propio Lladó. Desde entonces, Técnicas se ha internacionalizado y ha crecido exponencialmente, especialmente después de adquirir la ingeniería de origen público INITEC y salir a bolsa. Como Ferrer, TR mantiene vínculos fuertes con el entramado científico-técnico madrileño, aunque reclute personal en el mercado internacional.

#### 4/ Análisis comparado

Los resultados del ejercicio comparativo entre Ferrer y Técnicas se han resumido en el Cuadro 3. Parece claro que las capacidades desarrolladas en los dos casos son tributarias de sus orígenes como importador de productos químicos y farmacéuticos y socio de una de las ingenierías de proceso de referencia internacional, respectivamente. La voluntad de aprender rápidamente de los socios extranjeros y explotar ese conocimiento modelando el entorno también aparece como característica común. Obsérvese que las capacidades desarrolladas por Ferrer y Técnicas son en gran medida organizativas, lo que avala las tesis de Guillén y García-Canal sobre las nuevas multinacionales (Guillén y García-Canal 2012 y 2015). Aunque el tema requiere un análisis más profundo, es razonable pensar que el entramado industrial y biomédico catalán, en el primer caso, y la tradición de los ingenieros de caminos, sumada al capital humano y social del Banco Urquijo, en el segundo, aceleraran el proceso de internalización. Lo cierto es que más de medio siglo después, el negocio de Ferrer y de Técnicas Reunidas se apoya en las capacidades adquiridas en la etapa fundacional.

Aunque el mercado español resultó crucial tanto para el laboratorio catalán como para la ingeniería madrileña, en los dos casos hubo una voluntad temprana de salir al exterior, motivada no sólo por la ambición de sus presidentes y consejeros delegados, sino también por la naturaleza de sus sectores, condicionados desde el final de la Segunda Guerra Mundial por la existencia de sendos mercados tecnológicos internacionales. Los orígenes de Ferrer como importador y de Técnicas como socio local de una multinacional facilitarían su inserción en esos mercados. La internacionalización de Ferrer se ajusta bastante bien a la estrategia dual que

Guillén y García-Canal consideran característica de las multinacionales basadas en países de industrialización tardía (Guillén y García-Canal 2012; Fernández, Puig, García-Canal y Guillén 2017). Esta estrategia consistiría en abordar simultáneamente mercados poco desarrollados (América Latina) y mercados avanzados (Alemania). No obstante, hay que señalar los casi diez años que median entre las primeras operaciones en Perú y Alemania. Esta última, rara y muy atrevida en el contexto de la época, consistió en aprovechar una oportunidad única (la caída en desgracia de un laboratorio pequeño y prestigioso) para construir una plataforma en el corazón de Europa, superando de un solo golpe los obstáculos asociados a competir en mercados avanzados con la base de operaciones en una economía atrasada (Foguet 2010). Las ventajas brindadas por la Administración española a este tipo de iniciativas merecen ser estudiadas cuidadosamente.

En cuanto a Técnicas Reunidas, su salida al exterior se hizo con la asistencia técnica de sus socios norteamericanos y financiera del Urquijo, cuya internacionalización sigue la misma trayectoria geográfica que Técnicas (y otras ingenierías del grupo) desde finales de los sesenta. Las primeras filiales no europeas del banco, de hecho, se crearon en Argentina, Colombia y Singapur al mismo tiempo que se firmaban los grandes proyectos internacionales de la ingeniería en Argentina e Indonesia (AHBS, Actas del Consejo de Administración del Banco). Muy afectadas por las crisis de la deuda que se registraron en ambos países, ambas filiales contribuirían significativamente a la quiebra del Urquijo. Dado que los proyectos llave en mano –el objetivo de Técnicas desde muy pronto– requerían una importante movilización de capitales, el equipo de Lladó buscó socios adicionales en el Banco de Bilbao (AHBBVA, correspondencia BB-TR-BU 1970-1972) y acceso al crédito oficial a través de la red de contactos del propio Urquijo. Vale la pena recordar que Juan Lladó, consejero-delegado del Urquijo y padre del fundador y primer ejecutivo de Técnicas Reunidas, mantuvo una relación muy estrecha con Mariano Navarro Rubio (ministro de Hacienda entre 1957 y 1965 y gobernador del Banco de España entre 1965 y 1970) y con el presidente del Banco de Bilbao, Gervasio Collar, tal como explica el propio Navarro Rubio en sus memorias (Navarro Rubio 1991). Además, José era yerno del expresidente del Banco Exterior y exministro de Comercio Manuel de Arburúa. Pero ni la capacidad técnica y organizativa de Técnicas ni el acceso privilegiado al crédito bastaban para competir en concursos internacionales. La ingeniería necesitaba (y sigue necesitando) el respaldo de la diplomacia española, objetivo que se logró a través de la red de contactos del Urquijo y de la contratación directa de antiguos embajadores (una práctica que se ha mantenido hasta la actualidad).

Cuadro 3. Ferrer Internacional y Técnicas Reunidas: comparación.

	Ferrer Internacional	Técnicas Reunidas
Capacidades	Organizativas: Marketing, gestión administrativa ( <i>regulatory affairs</i> ), investigación concertada. Colaboración con capital humano e instituciones locales. La tercera generación mantiene Barcelona como base organizativa y productiva del grupo. Investigación enfocada basada en alianzas estratégicas con socios locales (públicos y privados) e internacionales, trabajo para terceros y participación en <i>startups</i> .	Ingeniería básica y de procesos, gestión integral de proyectos (llave en mano), formación interna de capital humano. Iniciativas institucionales, defensa de intereses, diseño y ejecución de proyectos.
Estrategia de crecimiento	Crecimiento orgánico e inorgánico en el mercado interior mediante estructura de grupo e integración vertical. Internacionalización dual vía exportación y filiales comerciales y productivas en A. Latina (desde 1961) y R.F. Alemania (desde 1970).	Aprendizaje acelerado de socios US y nacionalización vía política industrial. Internacionalización apoyada en socios US y Urquijo, desde 1968 en A. Latina y Asia.
Ejecutivos	Carles Ferrer-Salat (1931-1998). C-D 1953-1974, presidente 1974-1998. Desempeña un papel muy activo en el ámbito institucional desde 1958, especialmente en las organizaciones patronales, sociedad civil y olímpicas en España y Europa. Rafael Foguet (1934-). C-D 1974-2004. Artífice del grupo Ferrer. José A. Ortiz (1950-). Director de investigación 1980-2000.	Juan Lladó (1907-1982). C-D Banco Urquijo 1940-1974 y presidente 1974-1982. José Lladó (1934-). Fundador y C-D y/o presidente de TR desde 1960. Ocupa cargos públicos (DG Industrias Químicas, ministro de Comercio, embajador en Washington) 1964-1982. Actividad sociedad civil. Antonio Osuna (1930-2016). Director técnico TR.
Relación con banca	Se refuerza en 1970s con la entrada de Banco Catalán de Desarrollo (1964, grupo Madrid) y Banco Industrial de Cataluña (1968, grupo BCT) y la creación del Banco de Europa (1973, dirigido por exdelegado Banco Urquijo Barcelona).	Fundada y controlada por Banco Urquijo hasta 1982. Banco de Bilbao adquiere 25% LESA-TR en 1971.

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes y referencias consignadas al final de este trabajo.

La dimensión política de Técnicas en particular y de los grandes proyectos de ingeniería en general nos lleva al siguiente eje de la investigación. Si hubiera que destacar un rasgo común entre ambas empresas es el papel institucional que desempeñaron sus fundadores y, de forma menos visible pero no menos eficaz, sus colaboradores más próximos durante las décadas

centrales del siglo XX. Mientras Ferrer-Salat (1931-1998) compatibilizó la dirección de los laboratorios familiares con la fundación del Círculo de Economía, la presidencia de la Cámara de Comercio de Barcelona y la patronal catalana FTN, la fundación y presidencia de la CEOE y de la patronal europea UNICE, además de otras muchas iniciativas (Cabana 2016), José Lladó (1934) simultaneó la presidencia de Técnicas (que sigue ostentando en 2017) con los cargos de director general de Industrias Químicas, ministro de Comercio y embajador en Washington entre 1964 y 1982, entre otros muchos. Las vidas de estos dos personajes, contemporáneos, se cruzaron en numerosas ocasiones, por supuesto. Limitémonos aquí a señalar su papel en el diseño del sistema de patentes farmacéuticas, el diseño de los planes de desarrollo, la negociación para el ingreso de España en la futura Unión Europea, y la modernización de la patronal española (Ferrer-Salat 1971, 1993; Lobo 1983; Archivo L. Beltrán, correspondencia Lladó-Ferrer-Beltrán).

Entre los colaboradores más influyentes hay que mencionar a Rafael Foguet (1934), consejero-delegado de Ferrer entre 1974 y 2004. Foguet aportó no sólo su dedicación exclusiva, sino la experiencia del grupo Cros y de sus socios alemanes y norteamericanos. Con esta experiencia transformaría de arriba abajo los laboratorios, convirtiéndolos en un grupo integrado verticalmente, con una organización jerárquica y un control directo desde la cúpula de todas las áreas (Foguet 2010). El fichaje de José A. Ortiz, que procedía de la industria farmacéutica suiza y alemana, como director técnico tuvo una especial relevancia para reorganizar la actividad investigadora, vinculándola al entorno científico catalán y a centros internacionales de élite, promoviendo la investigación concertada y adecuándola a los criterios de rentabilidad de Foguet (Foguet 1983, 2010). Para cubrir las enormes necesidades financieras del proyecto se dio participación en el capital a dos nuevos accionistas: Banco Catalán de Desarrollo (del grupo Banco de Madrid) y Banco Industrial de Cataluña, de los que era consejero el propio Ferrer-Salat (Memorias anuales 1970-1980). En 1973, además, el empresario fundó su propio banco, el Banco de Europa, para cuya dirección fichó primero a su primo Josep Vilarasau, procedente de Induban, y desde 1974 al antiguo hombre del Urquijo en Barcelona, J. Acacio Gómez Vigo (Cabana 2016; Memorias anuales 1973-1990). El objetivo explícito del nuevo banco era apoyar la internacionalización de la empresa española. Fue el último banco industrial amparado por la Ley de 1962 y también el último de los tres bancos de referencia del Ferrer en quebrar: en 1994 pasó a menos de la Caixa, dirigida entonces por el propio Vilarasau. Los otros lo hicieron a principios de los ochenta, pasando el primero a la órbita de Banesto y el segundo a la del Banco de Vizcaya.

El equipo humano de Técnicas también se caracterizó por la continuidad y las relaciones de confianza. Sobresale la figura de Antonio Osuna, profesor de la ETSI de Caminos de Madrid, ingeniero versátil y una de las cabezas visibles de las empresas de ingeniería del Urquijo.

Durante casi cuarenta años, Osuna supervisó los proyectos de Técnicas y creó un puente directo entre los ingenieros recién titulados de Caminos y la plantilla de TR.

¿Y la relación entre estas dos empresas y la banca industrial? La evidencia cuantitativa recopilada hasta el momento sugiere que los sesenta y setenta fueron, en efecto, años de crédito abundante y barato. Confirma, en los dos casos, que la banca respondió a las exigencias, cuando no dificultades, crecientes de sus clientes con más créditos y proyectos (Memorias BCD, BIC, BE; Puig y Torres 2015). La presencia de accionistas y consejeros comunes no garantizaba un mayor control ni conocimiento de la actividad o proyectos de las dos empresas que nos ocupan. La evolución de las ventas y de la rentabilidad siguió una trayectoria ascendente hasta 1977 por lo menos. Entre 1969 y 1971, por ejemplo, Técnicas desveló a sus futuros socios del Banco de Bilbao beneficios reales superiores al capital social de la empresa, atribuibles al proyecto para YPF en Luján (AHBBVA, Fondo Banco de Bilbao). La información sobre Ferrer, por ser de naturaleza oficial, resulta menos espectacular, pero los testimonios orales apuntan una rentabilidad elevadísima del capital (AGA, Industria, Ferrer).

Por lo que se refiere al control de la banca industrial sobre las empresas participadas, los testimonios recabados (J. Pujol, F. Cabana, R. Foguet) coinciden en que las reuniones del Consejo de Administración de Ferrer durante los años setenta fueron muy informales y estuvieron mucho más centradas en la actualidad política (interés prioritario del presidente y del consejero Pujol, en particular) que en el día a día de la empresa. En cuanto al Banco de Europa, del que era accionista mayoritario el propio Ferrer, en palabras del propio Foguet, consejero del mismo, siempre se consideró un instrumento al servicio de los laboratorios, instrumento a su vez de las inquietudes y aspiraciones de su hiperactivo presidente.

El Consejo del Urquijo era bastante más protocolario que el de los tres bancos de la órbita de Ferrer, pero sólo hasta cierto punto y condicionado por las numerosas obligaciones, de todo tipo, de sus consejeros. Desde finales de los sesenta, por lo menos, afloraron fricciones entre las empresas antiguas (poco competitivas y muy lastradas por las patillas) y las nuevas (más intensivas en conocimiento que en trabajo y más rentables). ¿Tenía sentido seguir aplicando la estrategia de subsidios cruzados, tradicional en el seno del Urquijo? Es muy posible que esta cuestión, unida a los conflictos de interés que estaban surgiendo (fomentados por el propio Lladó) entre los socios españoles y norteamericanos de Lummus Española (el origen de Técnicas Reunidas) y las necesidades crecientes de financiación para abordar proyectos llave en mano en el exterior animara a José Lladó a comprar él mismo una participación del capital a Eptisa (la ingeniería matriz del Urquijo) y a buscar socios entre la banca mixta con más experiencia industrial, como el Bilbao. Lo cierto es que cuando en la primera mitad de los sesenta estallaron las primeras crisis del banco (necesidad de renovar el pacto con el Hispano-

Americano, fin del régimen bancario de 1962 y dimisión de Juan Lladó como consejero-delegado del Urquijo), la ingeniería había conseguido un elevado grado de autonomía, aunque siguiera contando con una vía privilegiada de acceso al crédito del Urquijo. Al estallar la crisis definitiva en 1982, TR adquirió la participación del banco y siguió su propio camino, controlada por los Lladó y participada por el Bilbao. Hasta su salida a bolsa en 2006 no habría cambios significativos en la composición del capital.

A falta de una investigación profunda de esta cuestión, todo apunta a que tanto Ferrer como Técnicas manejaron bien la quiebra de sus socios a principios de los ochenta. Ambos grupos presentaban una elevada rentabilidad y capacidad de autofinanciación, estaban internacionalizados y contaban con el apoyo del Banco de Europa y del Banco de Bilbao, respectivamente. Para entender esta cuestión sería necesario no sólo acceder a información financiera interna (talón de Aquiles de la historia de la empresa familiar española), sino desentrañar las ayudas públicas que recibieron para su internacionalización.

## 5/ Conclusiones

Aunque de forma muy preliminar, este estudio comparativo arroja luz sobre la gestión de la crisis industrial y bancaria de los años setenta y ochenta por parte de las empresas supervivientes y más ambiciosas del país. La trayectoria seguida por Ferrer Internacional y Técnicas Reunidas muestra, en primer lugar, que las capacidades técnicas y de gestión y organización acumuladas dentro y fuera de la empresa resultaron determinantes para afrontar la crisis y seguir creciendo, lo que sugiere una fuerte impronta del entorno institucional y aconseja prestar más atención a la capacidad de organización y de internalización del conocimiento de la empresa española. La internacionalización de ambas empresas se apoya en una temprana y consistente estrategia de aprendizaje de sus socios extranjeros, que permite estudiarlos en términos de expansión dual y de impronta institucional. En segundo lugar, la intensa actividad institucional desempeñada por los principales ejecutivos de ambos grupos durante todo el periodo analizado fue crucial para el desarrollo de Ferrer y Técnicas, hecho que invita a re-examinar el impacto de los planes de desarrollo en la empresa española. En tercer lugar, Ferrer y Técnicas manejaron bien el colapso de la banca industrial que había apoyado su crecimiento dentro y fuera del mercado español. Los dos casos confirman muchas de las tesis de la investigación reciente sobre la relación banca-industria durante el franquismo, en efecto. Pero también revelan que la forja de algunas multinacionales españolas hunde sus raíces no sólo en el acceso privilegiado al crédito que caracterizó el desarrollismo, sino en el rescate, también privilegiado, de la banca industrial.

¿Qué aporta esta investigación desde el punto de vista teórico? En el Cuadro 4 se han resumido las conclusiones más importantes a la luz de las tres corrientes que la han inspirado. A pesar de que la evidencia histórica que se ha presentado es todavía muy fragmentaria, creo y espero que demuestre la necesidad de estudiar la transformación de la actividad económica a partir de sus actores y su entorno.

Cuadro 4. Implicaciones teóricas.

Teorías	Proposiciones	Experiencia histórica
Análisis institucional del desarrollo económico	Estado y empresas son interdependientes y están enraizados en la sociedad. Los proyectos de crecimiento a largo plazo requieren coaliciones duraderas entre actores públicos y privados.	Ferrer y TR contribuyen a diseñar las reglas del juego del desarrollismo, apoyados por sus instituciones matriz y las iniciativas y capital social de sus principales ejecutivos. Simbiosis entre estrategias de crecimiento corporativo y política económica e industrial.
Hipótesis de la impronta organizativa	Las empresas están modeladas por su entorno. Las características impresas durante las etapas iniciales tienden a persistir en la organización y estrategia de crecimiento de las empresas.	Sí, pero la impronta es bidireccional y afecta tanto al entorno local como a los socios extranjeros. De hecho, Ferrer y TR promueven una impronta internacional de segunda mano decisiva para su crecimiento en los mercados español y exterior.
Relación banca-industria durante el franquismo	El modelo español, al facilitar el crédito oficial y privado, favorece el crecimiento, la diversificación, el sobreendeudamiento y la sobreinversión de las empresas y la falta de control por parte de la banca.	Sí, el crédito, las participaciones cruzadas y los contactos de la banca industrial son cruciales para que Ferrer y TR crezcan y se internacionalicen, antes, durante y después de la crisis. Las dos empresas manejan con habilidad las quiebras de los bancos Urquijo, Catalán de Desarrollo, Industrial de Cataluña y Europa entre 1982 y 1995.

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes y referencias consignadas al final de este trabajo.

## Fuentes

- Entrevistas: José Lladó (2009-2011); Juan Velarde (2011); Jordi Pujol (2012); Francesc Cabana (2015); Rafael Foguet (2015).
- Archivo General de la Administración, Fondo Industria (Ferrer y Técnicas Reunidas).
- Archivo Histórico del Banco de España, Fondo IEME (Ferrer).
- Archivo Histórico BBVA, Fondo Banco de Bilbao (Técnicas Reunidas).
- Archivo Histórico Banco de Sabadell, Fondo Urquijo, Libros de Actas del Consejo de Administración.
- Archivo Lucas Beltrán. Correspondencia Juan Lladó-Carlos Ferrer-Salat.
- Banca March/Universidad Carlos III, Fondo Banco Urquijo (Técnicas Reunidas).
- Biblioteca del Banco de España. Memorias anuales de Banco Catalán de Desarrollo, Banco Industrial de Cataluña y Banco de Europa.
- *Fomento de la Producción Nacional*. Barcelona, 1965-1985.

## Bibliografía

Álvaro, Adoración, Puig, Nuria y Torres, Eugenio (2017). “Managing Foreign Knowhow and Local Human Capital: Urquijo Group and the Rise of Spanish Engineering Firms”. *Business History* (en prensa).

Cabana, Francesc (2015). *Carles Ferrer Salat. Biografía*. Barcelona, RBA.

Cuervo, Álvaro (1988). *La crisis bancaria en España 1977-1985*. Barcelona, Ariel.

Cuervo, Álvaro (1991). “Banca, industria y crisis bancarias”, *Economía Industrial* 272, pp. 65-74.

De la Torre, Joseba y García-Zúñiga, Mario (eds.) (2009). *Entre el Mercado y el Estado. Los planes de desarrollo durante el franquismo*. Pamplona, Universidad Pública de Navarra.

Evans, Peter (1995). *Embedded autonomy. States and industrial transformation*. Princeton NJ, Princeton University Press.

Fernández, Paloma y Díaz Morlán, Pablo (2015). “Entre el poder y el mercado. Aproximación a la evolución histórica de los grandes grupos empresariales familiares en la España del siglo XX”, en P. Fernandez y A. Lluch (editoras): *Un siglo de cambios. Familias empresarias y grandes empresas y grupos familiares en América Latina y España*. Madrid, Fundación BBVA, 347-380.



Fernández, Paloma, Puig, Nuria, García-Canal, Esteban & Guillén, Mauro (2016). “*Networks and Knowledge from the US and Germany in the Internationalization of Healthcare Multinationals in Spain, 1900s-2015*”, EBHA-WBHA Conference, Bergen, 24-26 agosto 2016.

Ferrer Salat, Carlos (1971). “Hacia una política industrial de integración”. *Información Comercial Española* 417-418.

Ferrer Salat, Carlos (1993). “Europa y España: La lucha por la integración”. Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona.

Foguet, Rafael (1983). “Investigación concertada en el campo de la química fina y farmacéutica”, *Boletín de la Sociedad Catalana de Ciencias Físicas, Químicas y Matemáticas*. Barcelona.

Foguet, Rafael (2010). *Solemne discurso de investidura Dr.H.C.* Univesitat de Barcelona.

Gerschenkron, Alexander (1962). *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge, Mass., Belknap.

Guillén, Mauro & García-Canal, Esteban (2012). *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*. New York: McGraw-Hill.

Guillén, Mauro & García-Canal, Esteban (2015). The Rise of the New Multinationals. BBVA-OpenMind. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/04/BBVA-OpenMind-The-Rise-of-the-New-Multinationals-business-innovation.pdf>

Hirschman, Albert (1958). *The Strategy of Economic Development*. New Haven, Yale University Press.

Hirschman, Albert (1977). “A Generalized Linkage Approach to Development, with Special Reference to Staples”, *Economic Development and Cultural Change* 25 (suplemento), pp. 67-98.

Johnson, Victoria (2007). “What Is Organizational Imprinting? Cultural Entrepreneurship in the Founding of the Paris Opera”. *American Journal of Sociology* Vol. 113, No. 1 (July 2007), pp. 97-127.

Juste, Rubén (2016). *La formación del bloque de poder económico en España: consejeros, capital y estado en el Ibex 35 (1991-2013)*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Juste, Rubén (2017). *Ibex 35. Una historia herética del poder en España*. Madrid, Capitán Swing.

Lladó, José (2010). “Discurso ante la Junta General Ordinaria de Técnicas Reunidas, 23 junio 2010”. Madrid, Técnicas Reunidas.

Lladó, José (1962). *Aspectos de la industria petroquímica*. Madrid, Sociedad de Estudios y Publicaciones.

Lobo, Félix (1983). *La investigación industrial farmacéutica. La política de patentes*. Cuadernos del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial. Madrid, Ministerio de Industria y Energía.

Muñoz, Juan (1969). *El poder de la banca en España*. Algorta, Zero.

Navarro Rubio, Mariano (1991). *Mis memorias. Testimonio de una vida política truncada por el caso Matesa*. Barcelona, Plaza y Janés.

Pons, M. Ángeles (2001). “Banca e industria en España 1939-1985: la influencia de la banca universal en el crecimiento económico”, *Revista de Historia Industrial* 19-20, pp. 249-274.

Puig, Nuria & Fernández, Paloma (2009). “A Silent Revolution: The Internationalization of Large Spanish Family Firms”, *Business History* 51, 3, May 2009, pp. 462-483.

Puig, Nuria & Torres, Eugenio (2015). “Grupos empresariales en la España contemporánea: El Grupo Urquijo, 1851-1982”. *América Latina en la Historia Económica* 22(2), pp. 160-197.

Puig, Nuria y Torres, Eugenio (2015). *La crisis de un gran banco industrial: El Banco Urquijo, 1970-1988*. [Documentos de Trabajo AEHE 1502 \(DT-AEHE\)](http://www.aehe.net/2015/01/dt-aehe-1502.pdf).  
<http://www.aehe.net/2015/01/dt-aehe-1502.pdf>

Rey, Marta y Puig, Nuria (2010). “Understanding the Organized Philanthropic Activity of Entrepreneurial Families”, *Business and Economic History on line*, vol 8.  
<http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2010/reyllandpuig.pdf>

Scott, Richard (1991). “Unpacking Institutional Arguments”, in Powell DiMaggio (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, pp.

Stinchcombe, Arthur L. (2000), “Social structure and organizations”, in Joel A.C. Baum, Frank Dobbin (ed.) *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17)* Emerald Group Publishing Limited, pp.229 – 259 (publicado originalmente en 1965).

Torrero, Antonio (1989). *Estudios sobre el sistema financiero*. Madrid, Espasa-Calpe.

Torrero, Antonio (editor) (1991). *Relaciones banca-industria. La experiencia española*. Madrid, Espasa-Calpe.

Tortella, Gabriel (1994). *El desarrollo económico de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*. Madrid, Alianza.

Valdaliso, Jesús M. (2004). “Grupos empresariales y relaciones banca-industria en España durante el franquismo: Una aproximación microeconómica”. *Información Comercial Española* 812, pp. 163-178.

Velarde Fuertes, Juan (2009). *Cien años de economía española*. Madrid, Encuentro.