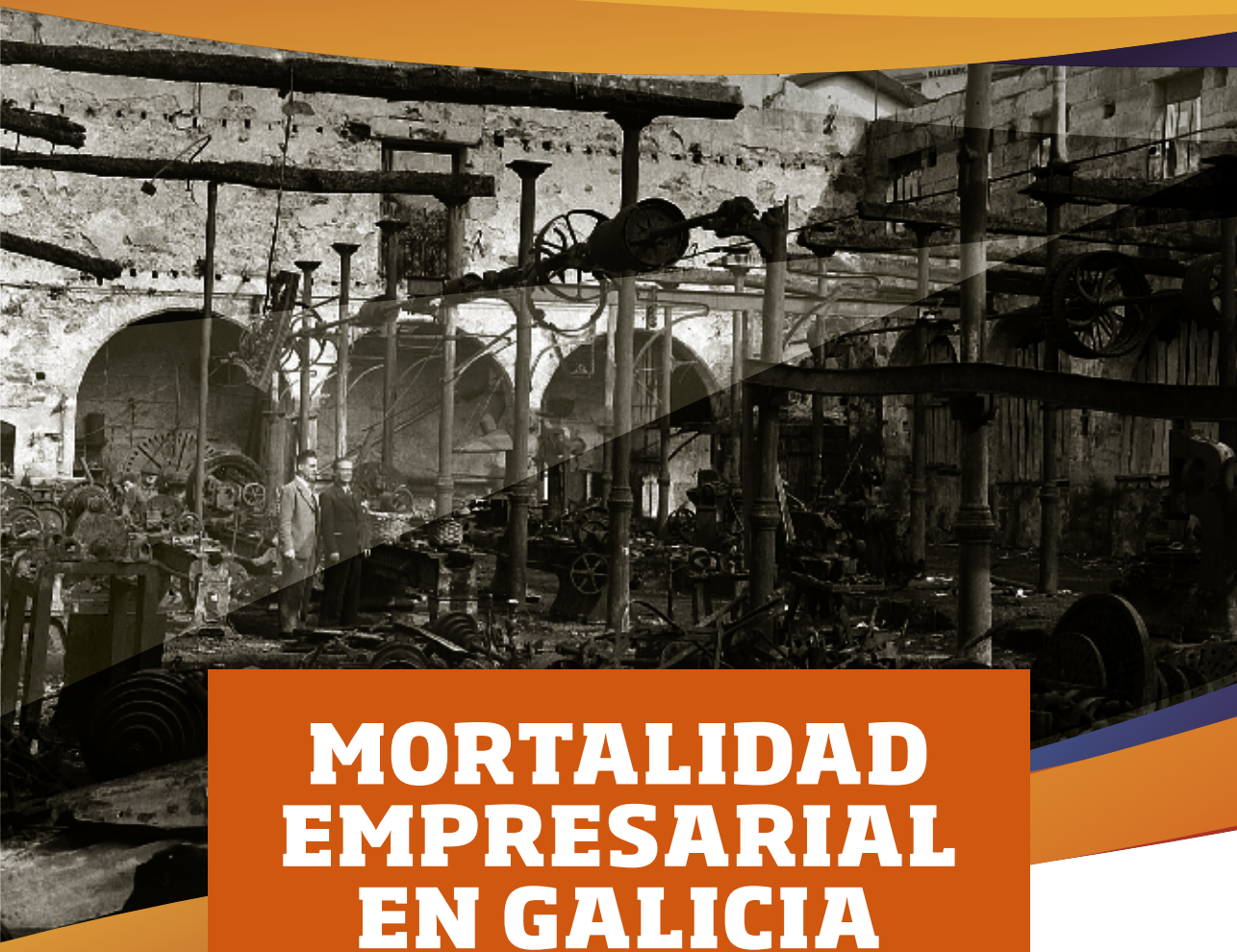
XOÁN CARMONA BADÍA
ADRIÁN DIOS VICENTE



MORTALIDAD EMPRESARIAL EN GALICIA
1972 - 2008

FACTORES DE IMPACTO Y GESTIÓN DEL RIESGO

EFI
Editorial Fundación Inade

Xoán Carmona Badía (Vigo, 1951) es catedrático de Historia e Instituciones Económicas en la Universidad de Santiago de Compostela. Especialista en historia industrial y empresarial, particularmente en el ámbito marítimo, es autor de diversos libros, entre los que se cuentan *El empeño industrial de Galicia. 250 años de historia* (en coautoría con el profesor Jordi Nadal Oller) (A Coruña, 2005) o *La Sociedad General Gallega de Electricidad y la formación del sistema eléctrico gallego 1900-1950* (Sabadell, 2016). Ha coordinado los dos volúmenes de *Empresarios de Galicia* publicados en los años 2006 y 2009, así como una historia colectiva de las empresas españolas de conservas de pescado, bajo el título de *Las familias de la conserva. El sector de conservas de pescado a través de sus sagas familiares* (Vigo, 2013).

Adrián Dios Vicente nació en Serra de Outes (1989), es licenciado en Economía y Doctor en Historia Económica por la Universidade de Santiago de Compostela, institución en la que también es profesor e investigador. Sus trabajos están orientados a la estructura e historia económicas en relación con diversos sectores de actividad desde el punto de vista de la empresa. Premio Valentín Paz Andrade 2019 por la contribución de su tesis doctoral al mejor conocimiento de la realidad económico-social de Galicia.

MORTALIDAD EMPRESARIAL EN GALICIA
1972 - 2008

FACTORES DE IMPACTO Y GESTIÓN DEL RIESGO

1.ª edición: Santiago de Compostela, 2020

© Editorial Fundación Inade
Calle de la Paz, 2, bajo
36202 Vigo (Pontevedra)
http://fundacioninade.org/
fundacion@fundacioninade.org

© Xoán Carmona Badía
© Adrián Dios Vicente

Diseño e impresión:
Tórculo Comunicación Gráfica, S.A.

Impreso en España · *Printed in Spain*

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquera medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del *copyright*. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Depósito legal: VG 438-2020
ISBN: 978-84-09-23870-5

XOÁN CARMONA BADÍA
ADRIÁN DIOS VICENTE

MORTALIDAD EMPRESARIAL EN GALICIA
1972 - 2008
FACTORES DE IMPACTO Y GESTIÓN DEL RIESGO

EFI
Editorial Fundación Inade

Índice

Presentación 9
Prólogo 13

Introducción 17

1 Economía y empresa en Galicia, 1972-2008 23

1.1 Un periodo de fuertes transformaciones socioeconómicas . . . 23

1.2 Herencia y renovación del sistema empresarial 26

1.2.1 La aparición en Galicia de la empresa moderna 26
1.2.2 El parón de la Autarquía 29
1.2.3 De la expansión de los años 60 a la Adhesión Europea 33
1.2.4 Entre la disciplina europea y la globalización (1986-2008) . . . 36

2 La evolución del seguro en Galicia 41

2.1 Notas sobre la situación general del seguro en la Galicia de los años ochenta 42

2.2 El seguro en Galicia a partir de los años 90 47

2.3 Las empresas gallegas del sector seguros 53

2.4 El caso de Galicia S.A. Seguros y Reaseguros 63

3 Gestión del riesgo y mortalidad empresarial. La muestra 71

3.1 La construcción de la muestra 71

3.2 Factores de mortalidad empresarial 77

4 Gestión del riesgo y mortalidad empresarial. Resultados 81

4.1 Diferencias en gestión de riesgos y supervivencia según sectores, dimensiones y tipos de empresas 87

4.1.1 Textil / Confección 87
4.1.2 Madera 95
4.1.3 Pesca 103
4.1.4 Industrias químicas 113
4.1.5 Metal 124
4.1.6 Conservas 137
4.1.7 Construcción naval 147

4.1.8 Vidrio y cerámica 159
4.1.9 Construcción 168
4.1.10 Industria agroalimentaria 176
4.1.11 Electricidad y montajes eléctricos 181
4.2 Estudios de caso sobre ejemplos destacados de relación entre gestión de riesgos y mortalidad empresarial 187
4.2.1 El caso de FENOSA 188
4.2.2 El sector de la conserva y el seguro de crédito a la exportación 192
4.2.3 Adiós al glamour: decadencia y final del Gran Hotel y Balneario de Mondariz 198

5 Resumen y conclusiones 201

Bibliografía 209

Presentación

FUNDACIÓN INADE, INSTITUTO ATLÁNTICO DEL SEGURO promueve y financia desde 2009 actividades no lucrativas de interés para el fomento de la economía de Galicia a través de cuatro áreas: Información, Formación, Documentación y Acción Social. En este marco se desarrollan actividades relacionadas con la Gerencia de Riesgos y el Seguro que tienen lugar, principalmente, en la comunidad autónoma gallega.

En el año 2014, se constituyó en su seno un **Consejo Asesor**, del que forman parte prestigiosas empresas nacionales e internacionales que apoyan económicamente las actividades de interés general.

Fundación Inade destaca por su excelente relación con la **universidad gallega**. En particular con las universidades de **Santiago de Compostela** y de **A Coruña**, siendo la universidad compostelana su brazo investigador y la universidad herculina su apoyo en lo relativo a la formación y transferencia del conocimiento.

Hace cinco años Fundación Inade presentó, de la mano de la Universidad de Santiago de Compostela, el primer **estudio empírico** que se realiza en España sobre el comportamiento del tejido productivo de una comunidad autónoma en materia de **gestión de riesgos y seguros**. Hoy, este estudio está siendo actualizado, con el objetivo de publicar una nueva investigación que amplíe los datos ofrecidos en el año 2015.

En el año 2016, y fruto de un convenio de colaboración con la Universidade da Coruña, se creó la "**Cátedra Fundación Inade-UDC: La gestión del riesgo y el seguro**", primera Cátedra institucional que sobre esta materia se implantó en una universidad pública española. Cinco años después de su creación, la Cátedra Fundación Inade-UDC ha graduado a 97 especialistas en gerencia de riesgos y seguros.

Hoy ponemos en manos del tejido empresarial el estudio de investigación "**Mortalidad empresarial en Galicia, 1972-2008. Factores de impacto y gestión del riesgo**", elaborado por la Universidad de Santiago de Compostela, a través del equipo de investigación GESPIC (Grupo de Estudios de Historia Empresarial e Sectorial. Pesca, industria e comercio) (GI-1170), adscrito al Departamento de Economía Aplicada de la Facultad de Derecho y dirigido por el profesor **Dr. Xoán Carmona Badía**.

Este estudio reafirma la importancia **gestionar los riesgos**, ya que demuestra cómo un riesgo mal gestionado impacta en la cuenta de resultados y el balance de la empresa, llegando a provocar su cierre. **Fundación Inade** se compromete, una vez más, a **ayudar a los empresarios, gerentes de riesgos y profesionales del seguro** a gestionar los riesgos de forma adecuada.

Todas nuestras actividades se encuentran disponibles en nuestra página web: www.fundacioninade.org.

FUNDACIÓN INADE, INSTITUTO ATLÁNTICO DEL SEGURO

Prólogo

La tasa de mortalidad y morbilidad de la población en una sociedad considerada por todos los organismos internacionales como un indicador del nivel de desarrollo de la humanidad. De hecho, buena parte de las políticas públicas llevadas a cabo en todo el mundo en el siglo XX y durante las ya dos primeras décadas del siglo XXI, han tratado de reducir la mortalidad infantil, disminuir los accidentes durante la etapa laboral (con especial foco en los accidentes de tráfico), y aumentar la capacidad de prevención y protección en materia salud cuando la edad es avanzada. Todo ello ha tenido una incidencia muy positiva en el aumento de la esperanza de vida, porque esa es la clave del progreso civilizatorio. Y la forma en la que se ha hecho ha sido aplicando técnicas a las que la Mediación Profesional está muy acostumbrada, como son el análisis de riesgos, sus causas, métodos de prevención y mitigación y, por último, la transferencia de esos riesgos de cara a una protección integral.

Bien, pues la salud de las empresas en una economía funciona de una manera totalmente análoga: solo podemos cuidar de nuestras empresas si aplicamos las técnicas que acabamos de describir y, por consiguiente, si conocemos los riesgos y sus causas. En definitiva, si sabemos "de qué mueren". Es obvio, y por eso lo doy por hecho, que la sociedad en su conjunto quiere cuidarlas, porque sin empresas no existiría tejido productivo ni bienestar social.

De ahí que lo primero que quisiera señalar es la oportunidad de este magnífico y riguroso informe de Fundación Inade. Solo conociendo por qué desaparecen las empresas, qué sectores son los más afectados o en qué áreas de una región se concentran, se podrá poner remedio y mejorar la salud económica de un territorio. En definitiva, se podrá realizar una auténtica prevención, mitigación y protección de esos riesgos y, en consecuencia, de las empresas.

En el libro que tiene en sus manos podrá encontrar, entre otras, las principales causas que llevaron a la extinción a muchas empresas gallegas, de muchas ilusiones y proyectos personales truncados, entre 1972 y 2008. Algunas de estas causas fueron exógenas, derivadas de efectos externos. Es en este aspecto en el que quisiera poner también foco.

En una economía autárquica y cerrada, como era la española en los primeros años del periodo analizado, el exiguo sector privado que existía era muy rudimentario en comparación con el tejido empresarial en el resto de Europa. Y no hablo solo de tecnología, que también. Conceptos como la prevención de riesgos en general, y laborales en particular, no estaba en el imaginario del empresariado español. Y el gallego no era muy diferente.

Como bien podrá conocer a través de este informe, los empresarios gallegos internalizaban excesivamente los riesgos a los que se exponía su actividad económica. Pensaban que la transferencia del riesgo a terceros, y por ende el seguro, era un coste que lastraba la cuenta de resultados de sus empresas. Lejos de ser una lastre, el seguro podría haber sido para muchas de ellas un salvavidas. Esta causa de muerte estaba en sus manos, posiblemente también en sus cabezas, si bien no en sus actitudes y hechos.

El desarrollo tecnológico que vino después y la apertura de la economía española al resto de Europa y del mundo dio la vuelta por completo a nuestro tejido productivo: entramos en el mundo desarrollado, incluso liderando ciertas actividades a

nivel mundial. Sin embargo, creo que, en la actualidad, aún arrastramos dos lastres de aquella época.

Por un lado, una economía basada prácticamente en su totalidad en empresas de pequeño o mediano tamaño (pymes). Esto, per se, es muy bueno, si bien siempre debe existir un equilibrio. Está demostrado que una economía basada en más de un 90% de pymes es más vulnerable a los embates externos y tiene mayor tasa de quiebra (mortalidad).

Por otro, aún observamos entre buena parte del empresariado español la escasa concienciación de la importancia de una prevención, mitigación y transferencia de esos riesgos y, por tanto, de una protección integral contra ellos. Un hecho que, en el caso de Galicia, aún es mayor.

El sector asegurador representa aproximadamente un 4% del PIB en Galicia, por debajo de la media nacional, que está en torno al 5,6%.

Hace unos años realizamos un estudio en AXA del que se desprendía que las primas por habitante destinadas al seguro en Galicia se encontraban muy por debajo de la media en España: los gallegos invertían al año 818 euros en su protección, mientras que la media nacional era de 1.243 euros. En Madrid, en cambio, la comunidad autónoma más protegida, la inversión alcanzaba los 1.545 euros.

Que esta situación cambie está en nuestra mano. Que las empresas gallegas estén más protegidas depende de nosotros. Y me refiero a nosotros como proceso asegurador, en cuya primera fase está la Distribución Profesional, que tiene un papel muy relevante; sobre todo por la necesidad de asesoramiento en riesgos que tienen los empresarios. Tenemos que convertirnos en *partners* de cada empresario y autónomo, de forma de seamos capaces de conocerle a la perfección para confeccionarle un traje de protección a medida para su actividad. Muchos de ellos no son conscientes (y a veces no tienen por qué serlo) de los riesgos a los que se expone su negocio. Y es responsabilidad

de los que formamos parte del proceso asegurador de informarle (y formarle) de la importancia del análisis de esos riesgos, cómo tratarlos y qué hacer con ellos. Porque no hacerlo será, seguro, causa de muerte de una empresa.

Me gustaría pensar que, dentro de un lustro, no más, cuando se haga de nuevo un estudio como éste y se analicen las causas de muerte empresarial, no aparecerá entre ellas la deficiente gestión de riesgos. La habremos erradicado, seremos un país más próspero y con un mayor bienestar para toda la sociedad en su conjunto.

Dr. D. Luis M.ª Sáez de Jáuregui
Vicepresidente FUNDACIÓN AXA

MORTALIDAD EMPRESARIAL EN GALICIA

1972 - 2008

FACTORES DE IMPACTO Y GESTIÓN DEL RIESGO

Introducción

Es indudable que la fortaleza del tejido empresarial es uno de los elementos centrales tanto en el crecimiento como en la resiliencia económica de cualquier territorio. Y que esa fortaleza tiene mucho que ver con la creación y con la duración de sus empresas, lo que es decir, en definitiva, con sus tasas de entrada, de salida y de supervivencia. Según un estudio referido al caso español durante los años 1994-2005 las tasas de entrada en las empresas manufactureras habrían sido del 7,02% y las de salida del 7,51, y más del 45% de las nuevas empresas habrían desaparecido en sus primeros seis años, lo que indicaría un elevado grado de mortalidad inicial que tendería a reducirse posteriormente (Segarra-Blasco & Teruel, 2007). Esta relación entre edad y probabilidad de supervivencia la han constatado también otros autores (Gerosky, 1995; Mata et al., 1995), algunos de los cuales introducen también el tamaño en el análisis, concluyendo que aquellas empresas que están en sus primeros años de vida y aquellas de mayor tamaño tendrían menor posibilidad de supervivencia, en el primer caso derivado de sus problemas de escala (Jovanovic, 1982) y en el segundo derivado de una menor capacidad de adaptación a la evolución del mercado. Finalmente otros autores (Audretsch et al., 2000) se han fijado en la relación entre innovación y cese de empresas, afirmando que un entorno innovador e intensivo tecnológicamente favorece la mortalidad en general pero aumenta la probabilidad de

supervivencia de aquellas empresas con inversiones en actividades innovadoras (Cefis & Marsili, 2005).

La desaparición de empresas es, por lo tanto, un fenómeno consustancial a la dinámica económica general. Y, puesto que la tasa de mortalidad empresarial es uno de los factores que definen el stock de empresas existente en un momento determinado, el estudio histórico de sus causas puede ofrecer interesantes orientaciones tanto para la gestión empresarial como para las políticas industriales.

Sin embargo, la cuestión de la mortalidad empresarial es un tema prácticamente inédito en la literatura para el caso de Galicia. Existen algunos trabajos sobre la evolución de las mayores empresas y empresarios en una perspectiva histórica (Carmona, 1995; Carmona y Alonso, 2008) que colateralmente consideran el tema, así como alguno que sí que lo hace directamente pero reducido a un enfoque sectorial (Carmona y Fernández González, 2003).

Para realizar una primera aproximación al tema, necesitábamos partir de algún censo empresarial que nos permitiera tomar una muestra que pudiéramos controlar durante un número mínimo de años. Y ese es el motivo del periodo escogido, puesto que en 1972 publicó uno el Servicio Sindical de Estadística que nos pareció cumplía aquellas condiciones, y 2008, comienzo de la denominada Gran Recesión, el hito más importante de los años inmediatamente anteriores al momento en el que comenzamos el trabajo. Este período ofrece además la ventaja de haber presenciado unas transformaciones económicas, sociales y políticas muy fuertes, que lo dotaron —como veremos— de un gran dinamismo que se traduce en una fuerte rotación de empresas.

Recordemos que este fue en España el período en el que se modificó sustancialmente el sistema político en una evolución que condujo de unas instituciones autocráticas y paternalistas hacia una economía mixta libre de mercado que obligó a las

compañías a adaptarse a la competencia, reduciendo su capacidad de captura del regulador y la obtención de beneficios mediante redes clientelares.

En términos económicos las transformaciones también fueron sustanciales. Por una parte, por la evolución económica general del periodo, en el que se produjeron dos importantes crisis económicas, la de los años setenta y la de comienzos de los noventa. Por la otra, por la propia estructura sectorial de la industria gallega, orientada hacia actividades industriales que sufrieron durante aquellos años fuertes cambios tanto tecnológicos como de mercado, algunos de los cuales comprometieron severamente su posición exterior. La construcción naval fue un buen ejemplo de aquellas.

A la vista de lo indicado arriba, las páginas que siguen tienen un doble objetivo. Por una parte, realizar una primera aproximación a las causas de la mortalidad de la «empresa privada gallega» entre 1972 y 2008 a través del estudio de un grupo de ellas, las que resultaban ser las de mayor tamaño en el primero de los años citados. Para el desarrollo del trabajo se empleará la muestra de las 122 empresas industriales y pesqueras mayores de 100 trabajadores que existían en aquel año, una muestra que hemos tomado del Directorio de Empresas del Servicio Sindical de Estadística publicado en el año 1972. Somos conscientes de que utilizando como variable el número de trabajadores estamos sobrerrepresentando a las empresas intensivas en trabajo frente a las que lo eran en capital, pero en una economía como la gallega de aquella época y a los efectos que perseguimos, estimamos que la más que probable alternativa, la de utilizar como variable los activos netos, sería no sólo más difícil de elaborar sino menos adecuada al conjunto del tejido productivo. Una vez construida la muestra se emplearon diversas fuentes bibliográficas y archivísticas, diversas entrevistas personales, anuarios, publicaciones profesionales, la hemeroteca de los principales periódicos gallegos y estatales y la base de datos SABI de cara

a obtener información de cada una de las compañías para establecer las causas de su desaparición.

Para el estudio de las causas de cese de las empresas hemos utilizado una tipología que incluye los motivos más habituales en los estudios actuales sobre el tema (*shocks* externos, problemas financieros, cuestiones relativas a la sucesión, deficiente gestión, etc.) pero también hemos incluido otro, la gestión del riesgo, menos común en aquellos, al que prestaremos especial atención.

Lo hemos hecho porque en realidad, el sector asegurador no es otra cosa, para las empresas, que un servicio que facilita su éxito y en última instancia su propia supervivencia (Martínez Torre-Enciso & Casares San José-Martí, 2011). Porque en definitiva, la gestión de riesgos es algo que, por acción o por omisión, esta presente en una empresa, que se ve siempre forzada a adoptar una posición en la disyuntiva de asumir las situaciones de riesgo residual o actuar sobre ellas. Así, todas las empresas deben desarrollar políticas de gestión de riesgo, en primer lugar evaluando cuales son estas situaciones. En segundo lugar, actuando sobre ellas a través de diferentes mecanismos: suprimir el riesgo haciendo desaparecer la actividad causante, aceptar el incremento del riesgo para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, modificar su probabilidad, actuar sobre posibles consecuencias, compartir el riesgo con otras partes mediante contratos u otras fórmulas o retener el riesgo en base a una decisión informada (Casares San José-Martí, 2010). En lo relativo a este tema, disponemos para Galicia de excelentes trabajos que muestran la relevancia de los seguros para la supervivencia empresarial, como es el caso del de Otero et al. (2015), publicado precisamente por FUNDACIÓN INADE, pero que son para una época más reciente en la que se constatan avances importantes, dentro de la modestia de la actividad aseguradora empresarial existente en Galicia. Pero que en todo caso contrastan con la realidad empresarial gallega

de los años setenta del siglo pasado en que las empresas no tenían aún asumida la necesidad de contratación de esquemas de seguros para limitar el riesgo, internalizando buena parte de tales situaciones. Todo ello nos lleva a establecer un segundo objetivo que es el de arrojar algo de luz sobre el sector asegurador en Galicia durante los años setenta y ochenta.

Nos fijaremos sobre todo en su evolución durante los años de las denominadas crisis del petróleo, que en Galicia extendieron sus efectos hasta casi mediados de los ochenta, y que es la parte que ha merecido hasta ahora menos atención de los estudiosos. Y es que, si bien existen importantes estudios realizados sobre el sector asegurador español, para el periodo previo a 1990 los análisis territorializados son prácticamente inexistentes ante la falta de datos desagregados proporcionados por las diferentes instituciones relativas al seguro. Por lo tanto, se buscará conocer las principales compañías gallegas del sector asegurador y su impacto en la política de seguro en las empresas. Si bien el peso del sector asegurador gallego era por aquel entonces escaso en el global español, sí que existía cierta iniciativa en relación a ramos como decesos o transporte marítimo, mientras una empresa de relevancia, Galicia S.A. Seguros y Reaseguros, disfrutaba de un peso no despreciable en el conjunto del sector estatal.

El presente trabajo se estructura del siguiente modo. En un primer capítulo se realiza una presentación de la evolución de la empresa gallega en el largo plazo, con especial atención al período 1972-2008, así como una revisión de la situación del sector asegurador al principio del período. También se realiza una revisión de la historia del seguro en Galicia, centrándonos en la posición del conjunto de empresas aseguradoras gallegas, su especialización por ramos y su peso global en el conjunto del sector español.

El segundo capítulo explica y analiza la muestra empleada, teniendo en cuenta las limitaciones para la obtención de

información de empresas desaparecidas, en muchos casos, en los años 70. Por tanto, se caracterizan una serie de motivos para la desaparición empresarial que serán analizados sectorialmente en el siguiente apartado.

El capítulo tres está dedicado a los resultados. En él, se realiza un primer análisis general sobre los motivos para la desaparición de las compañías gallegas que no sobrevivieron al periodo. Posteriormente, se realiza una evaluación más pormenorizada a través del análisis sectorial, atendiendo a aquellos sectores de mayor relevancia entre las grandes empresas gallegas, y que además suponían los sectores de mayor volumen de empleo: textil, madera, pesca, industrias químicas, metal, conserva, construcción naval, vidrio, cerámica y construcción, agroalimentario y eléctrico. Por último, el capítulo cuatro desarrolla las principales conclusiones encontradas en el estudio.

Este trabajo tiene un grado de apalancamiento que a punto estuvo de sumirnos en lo que en la época a la que se refiere este estudio se denominaba suspensión de pagos. El apoyo financiero, la confianza y la paciencia acreedora de Fundación Inade especialmente de Adolfo Campos, los materiales proporcionados por Ángel I. Fernández González y la generosidad de los que nos concedieron su tiempo en forma de entrevista u otros formatos nos ha permitido llegar a puerto. Entre los últimos quisiéramos destacar a Agustín Malvido, que nos ofreció una particular perspectiva del desarrollo empresarial vigués y sobre todo a Miguel Ángel Vázquez, de UNESPA, que nos proporcionó parte importante de la documentación para el apartado dos del trabajo.

1
Economía y empresa en Galicia, 1972-2008

1.1
Un periodo de fuertes transformaciones socioeconómicas

Los casi cuarenta años que transcurrieron entre 1970 y 2008 fueron un período de fuertes cambios en la economía y la sociedad de Galicia, unos cambios que habían comenzado en realidad una década antes, con el comienzo de la apertura económica cuyo pistoletazo de salida había sido el Plan de Estabilización de 1959. Desde aquel punto de partida hasta el comienzo de la Recesión del 2008 los niveles de vida de la población gallega habían mejorado de forma notable. En términos socioeconómicos, la producción y la renta por habitante se multiplicaron por cinco. En términos institucionales, se produjeron dos transformaciones de calado: la construcción del sistema autonómico y la integración europea, dos transformaciones que suponían tanto la asunción de competencias por una administración subestatal más cercana a empresas y ciudadanos como una extensión sustancial del mercado. En términos sectoriales, se produce una fortísima transformación de la estructura del empleo, produciéndose un auténtico desplome del agrario en favor de la

industria, y sobre todo, de los servicios (López Iglesias, 2016). El resultado fue un espectacular proceso de desagrarización que redujo en medio siglo el empleo agrario del 70 al 6% del total.

Una tal evolución supuso además un importante proceso de convergencia en el PIB per cápita con el conjunto del Estado. En el periodo 1955-2013, Galicia pasó de tener un PIB pc equivalente al 69,9% del PIB pc español hasta un 91,6% del mismo. Sin embargo, es importante señalar que esta situación se produce mediante una convergencia pasiva, dado que el elemento fundamental para entender esta convergencia fue, no el mayor crecimiento del PIB gallego frente al del conjunto, sino el estancamiento de la población gallega. Es decir, convergemos porque somos más pequeños. De esta manera, si el PIB pc se aproximó en mas de 20 puntos al de la media española, nuestra participación tanto en el PIB como en la población española se redujo, pasando del 6% al 5,4% en el primer indicador y del 9% al 6% en el segundo. Esta misma situación también se produce en relación a la Unión Europea, con una importante convergencia pasiva[1] (Fernández Leiceaga & López Iglesias, 2000).

Pero Galicia no solo creció, convergió y se desagrarizó durante el periodo, sino que también vio crecer sus ciudades y villas intermedias, en un importante proceso de urbanización, paralelo al abandono rural. Y se internacionalizó no ya solo desde el punto de vista del trabajo, en el que lo había hecho a través de la emigración desde más de un siglo antes, sino también en el del comercio exterior, la inversión extranjera e incluso la multinacionalización de algunas de sus empresas.

Este conjunto de cambios supuso un imponente proceso de expansión del mercado, un proceso que fue creando oportunidades para el desarrollo empresarial. Por una parte, se expandió el mercado interior, porque el éxodo rural, la urbanización y el

[1] Unido, también, a la incorporación de nuevos países a la Unión Europea con un menor grado de desarrollo, por lo que si la comparativa se realiza con la UE-28 en lugar de la UE-15, nuestra posición relativa mejora sustancialmente.

crecimiento económico en general provocaban cambios sociales y de hábitos que significaban la entrada en el mercado de actividades que antes no estaban en él o que lo estaban de forma muy relativa. Las industrias lácteas y de la construcción pueden servirnos como ejemplo. La leche solo empezó a ser higienizada, envasada y distribuida por verdaderas empresas a partir de los años sesenta, en que las ciudades empiezan a adquirir un cierto tamaño y el desligamiento del rural empieza a cobrar dimensión. Sólo entonces cobra sentido la existencia de empresas dedicadas a la recogida de la materia prima, a su pasteurización o esterilización y su distribución final en forma de envase cerrado. La construcción no era un sector nuevo, pero la urbanización de los sesenta le dará un impulso muy grande. Entrada de las Cajas de Ahorros en la promoción directa o indirecta de la vivienda, programas de construcciones escolares, planes de urbanismo o simplemente el aumento de la demanda de vivienda residencial constituirán un excelente caldo de cultivo para una espectacular irrupción de empresas de este sector. Por otra parte, el mercado exterior en el periodo posterior a 1960 presencia un continuo proceso de internacionalización de la economía gallega, que culmina en la adhesión a la Unión Europea. En este proceso, las empresas gallegas encontrarán nuevos mercados a los que antes no podían acceder, aunque en contrapartida ello signifique también una mayor competencia en el mercado interno.

Esta fuerte transformación de la economía gallega durante los últimos cincuenta años representó también una fuerte rotación en su estructura empresarial. Los años sesenta presenciaron un avance en la creación de empresas en los principales sectores que se expandieron en la década, mientras daba inicio la crisis de otras que habían existido muy apegadas al sistema político-económico de la autarquía. Y puesto que la estructura empresarial en la Galicia de comienzos de los setenta es resultado de ambas cosas, resulta necesario empezar por hacer un

breve esbozo de la evolución de aquella estructura desde el comienzo de la empresa moderna en Galicia, para situar en su contexto, histórico algunos de los problemas y características de aquella.

1.2
Herencia y renovación del sistema empresarial

1.2.1
La aparición en Galicia de la empresa moderna

En una economía basada en la pequeña explotación agrícola de escasos excedentes comercializables y una reducida población urbana, como era la gallega de finales del siglo XVIII y primera mitad del siglo siguiente, el desarrollo empresarial resultaba por fuerza muy limitado. Dejando aparte empresas públicas como el Arsenal de Ferrol, las fábricas de cobrería de Xuvia y la de Tabacos de A Coruña, así como la de Sargadelos, que podríamos definir como una compañía privilegiada, a lo largo del siglo XIX, empresas propiamente dichas existían en los sectores del comercio mayorista, de la salazón del pescado y del curtido, y en una medida que podríamos incluir en las palmas de las manos en el textil o el papel (Carmona, 1998; Carmona y Alonso, 2006).

Las empresas anteriores a la década de 1890 eran empresas familiares que adoptaban la forma de individuales o regulares colectivas, y muy raramente comanditarias, y en las que la contabilidad apenas existía o se llevaba, en todo caso, por el sistema de cargo y data. En ausencia de una verdadera legislación de sociedades hasta la época de la Gloriosa, la lealtad y la confianza resultaban en ellas elementos fundamentales, y ese era el motivo por el que los mecanismos familiares o de procedencia eran esenciales en los procesos de promoción y sucesión.

Este importante papel de las relaciones de confianza reforzaba además la presencia de algunas diásporas comerciales e

Restos de la antigua fábrica de cerámica de Sargadelos hacia 1905

industriales presentes en Galicia, como era el caso de la catalana en la salazón o la vasco-francesa en el curtido, en las que partiendo de una presencia inicialmente limitada iban actuando como efecto llamada para la instalación de nuevos comerciantes o industriales procedentes de aquellas regiones (Carmona y Nadal, 2005).

La verdadera generalización de la empresa como forma de organización de los recursos productivos en Galicia tendría su comienzo en realidad en los años 1890 a 1907. La Ley de Sociedades Anónimas de 1869 y el Código de Comercio de 1885 habían consolidado las fórmulas jurídicas de carácter societario y la pequeña revolución industrial que las villas marítimas gallegas experimentan en los años indicados generaría el impulso para un amplio proceso de creación de empresas en sectores como la pesca, la conserva, la construcción naval y otros diversos negocios marítimos (consignatarios, agencias de aduanas,

seguros marítimos, industrias auxiliares). Una orientación marítima que se convertiría en un elemento característico de la empresa gallega a partir de entonces.

La mayor parte de esas nuevas empresas siguen siendo de carácter familiar, y fundamentalmente de carácter individual, pero las inscripciones en el Registro Mercantil demuestran ya un importante avance de sociedades regulares colectivas, así como de una reducida minoría de comanditarias o anónimas. Estas últimas comenzarán sobre todo a aparecer en el campo de los servicios durante la primera y segunda década del siglo XX: son las sociedades de aguas, eléctricas y de tranvías, así como algunas sociedades bancarias (Abreu, 2002; Lindoso, 2006).

En este último sentido, hay que destacar que Galicia no permaneció al margen del movimiento bancario de la época, y que fue este el momento en el que los antiguos comerciantes banqueros del siglo XIX empezaron a ser progresivamente sustituidos por los nuevos bancos en forma de sociedad anónima, que se fueron creando en el primer tercio del siglo XX. Tres de ellos fueron especialmente importantes porque consiguieron, a través de una —para la época— amplia red de sucursales, situarse todavía en los años treinta en Galicia como principales captadores de pasivos muy por delante de la banca española o internacional. Eran estos tres bancos el Banco de Vigo, el Banco de La Coruña y el Banco Pastor, bancos mixtos los dos últimos y básicamente industrial el primero de ellos, brazo financiero del impulso industrial del Vigo de los años de cambio de siglo (Facal Rodríguez, 1986).

Excepto en el sector servicios, donde el tamaño es algo superior, la mayor parte de las empresas son de muy pequeño tamaño y con un reducido número de socios. Una característica que en parte responde a tendencias de carácter general pero que también se correlaciona con la propia especialización productiva de la economía gallega, en la que pesan mucho sectores con un elevado riesgo como es el caso de la pesca. Y aunque

este mayor riesgo llevaría por esa época a la irrupción de compañías de seguros especializadas, tales como el Lloyd Gallego o la Sociedad de Seguros Marítimos de Vigo, no serían pocos los armadores que gestionarían el riesgo de otra manera: tomando pequeñas participaciones en varias empresas en vez de participaciones amplias en una única, así reducirían el riesgo por la vía de la diversificación en vez de la del aseguramiento, aunque en la mayor parte de los casos combinaran ambas estrategias.

Con todo, y a lo largo del primer tercio del siglo XX irán configurándose algunas empresas de un tamaño relativo superior, tanto por la vía del crecimiento interno como por la de las fusiones y adquisiciones, fenómeno este especialmente presente en el sector eléctrico en el que en vísperas de la Guerra Civil se había producido ya un fuerte proceso de concentración en torno a las dos empresas del grupo Banco Pastor, la Sociedad General Gallega de Electricidad y Fábricas Coruñesas de Gas y Electricidad, que serían la base de la posterior Fenosa (Carmona, 2016). Tranvías, astilleros como la Sociedad Española de Construcción Naval e Hijos de J. Barreras, un par de conserveras (Massó y Curbera) y alguna minera completaban el grupo de las mayores empresas gallegas en vísperas de la Guerra Civil.

1.2.2
El parón de la Autarquía

La Gran Depresión de 1929 y sobre todo la Guerra Civil representan un auténtico punto de inflexión en la estructura, el desarrollo y la especialización de las empresas gallegas. Aunque la posición de Galicia en la retaguardia del bando sublevado propició durante la contienda la aparición de algunas industrias nuevas, tales como la Fábrica de Armas de A Coruña (Pereira, 1998) o algunas del sector farmacéutico, y a la mejora de resultados de muchas de las del sector alimentario o metalúrgico (Vilar y Lindoso, 2009; Riveras, 2015), su final condujo a un fuerte aislamiento internacional y a una férrea intervención de

la economía, rasgos que persistirían durante todo el período 1939-1959 y que tendrían efectos negativos y duraderos sobre el tejido empresarial de Galicia.

La Autarquía significaría la desaparición de las empresas de capital extranjero, escasas en número pero relevantes en el periodo previo a la Guerra Civil dentro del sector naval o en la minería. Igualmente representaría un importante bloqueo de las posibilidades de desarrollo de las empresas más volcadas al comercio internacional, como era el caso de las conserveras; el desarrollo de empresas destinadas a sustituir importaciones (química, óptica, construcciones mecánicas) y aquellas empresas con necesidades de dotación de capital exterior, que veían bloqueada su capacidad de importación de tecnología. E igualmente la limitación que para el mercado objetivo de las empresas más dinámicas representaba el aislamiento internacional generó para algunas de estas últimas un modelo de crecimiento típico de las economías cerradas, el del denominado grupo empresarial, (Guillén, 2001; Valdaliso, 2006). De esta manera cobraron en Galicia una enorme importancia dos grupos económicos, el articulado en torno al Banco Pastor y la figura de Pedro Barrié de la Maza (Fenosa, Astano, Fenya, San Finx,...) y el denominado grupo Fernández, dirigido por los hermanos Fernández López (Zeltia, Frigsa, Transfesa,...).

La fuerte intervención en la economía condujo por su parte en Galicia, como en toda España, a una fuerte dependencia de las empresas respecto a los organismos reguladores, organismos que algunas de ellas consiguieron influir de manera favorable. Esta era importante porque aquellos organismos decidían sobre autorizaciones de industria, sobre importantes segmentos de demanda, sobre distribución de materias primas o sobre líneas de crédito privilegiado. Y ello dio lugar a la aparición o al crecimiento de empresas muy dependientes de aquellas instituciones. La textil Regojo o la cerámica Álvarez fueron ejemplos de aprovechamiento de tales posibilidades. El propio desarrollo

Inauguración de una de las ampliaciones de M.A.R. En la foto Antonio Alfageme, Franco y Javier Sensat
Concello de Vigo, Archivo Pacheco

que se produce por aquellos años del sector pesquero y del de la construcción naval tuvo mucho que ver con las facilidades crediticias otorgadas por la Ley de Crédito Naval de 1939 (Giráldez, 2006). De esta manera, y frente a las dificultades de la conserva, la pesca, astilleros y frigoríficas conocieron un fuerte impulso, apareciendo empresas muy importantes en este último sector como Frigoríficos Vigo, PEBSA o Motopesqueros de Altura Reunidos (M.A.R.).

Finalmente, y dentro de la fuerte intervención y regulación de la economía española de estos años autárquicos, la empresa pública adquiriría también una importante presencia. Algunas mayores empresas de estos años en Galicia fueron impulsadas o capturadas por el Instituto Nacional de Industria, tal como fue el caso de la Empresa Nacional Calvo Sotelo (térmica de As Pontes, Enfersa), la factoría ferrolana de la Empresa Nacional Bazán o la fábrica de celulosa de Pontevedra, pero en todo caso

Franco visitando las instalaciones industriales del INI en As Pontes de García Rodríguez. Año 1959

el papel del INI en esta época en Galicia fue más el de integrar empresas ya existentes que impulsar empresas nuevas (Carmona y Nadal, 2005). Con todo, podría decirse que, al lado de los grupos privados de los Pastor y los Fernández, el INI constituyó un tercer grupo empresarial, en este caso de carácter público.

Si conserva o madera fueron sectores que en lo fundamental sufrieron la autarquía, el sector eléctrico fue, al lado de la pesca y el naval, uno de los que tuvieron durante su transcurso un desarrollo empresarial notable. Partiendo de una situación previa a la Guerra Civil en la que los ríos con más potencial de producción eléctrica estaban sin explotar, fue este el período en el que estos se llenaron de embalses de regulación interanual, convirtiendo a Galicia en una importante exportadora de aquel recurso. La explotación del Miño y del Sil quedaría a cargo básicamente de dos empresas, Fenosa y Saltos del Sil, que se repartirían a partir de 1943 aquellos dos ríos (Carmona, 2016). La segunda de estas empresas, perteneciente inicialmente al grupo del Banco Central y pronto a Iberduero, mantuvo siempre su domicilio social y el destino de su producción al este del Padornelo, pero Fenosa, que mantuvo ambos al oeste, se convertiría en la más importante empresa gallega del siglo XX.

Durante la Autarquía puede decirse que la dimensión media de la empresa en Galicia no sólo no aumentó sino que se redujo, debido a que sectores centrales como la conserva y la madera mantuvieron hasta los años sesenta un importante número de empresas marginales surgidas en la época de la Guerra Civil, que se mantuvieron gracias a cupos y otras ventajas típicas de aquellos momentos (Carmona y Fernández González, 2003). Las empresas mantuvieron mayoritariamente formas sociales tradicionales y habrá que esperar a comienzos de los años sesenta para que la sociedad anónima supere a la regular colectiva como principal forma de asociación de capitales.

1.2.3 De la expansión de los años 60 a la adhesión europea

La década de los años 60 se inaugura con un nuevo contexto económico basado en la relajación de la intervención de la economía y en un relativo aperturismo que permite iniciar el regreso de España a los mercados internacionales. Será este un proceso largo, de esfuerzo de homologación con el modelo de las economías capitalistas avanzadas que no se consolidará en realidad hasta la entrada en la Unión Europea, ocurrida en enero de 1986.

Dentro de este periodo podemos distinguir dos grandes periodos. El primero de ellos, la denominada "década del desarrollo", la de de los años sesenta y primeros setenta, unos años caracterizados por un fuerte crecimiento económico financiado con los recursos procedentes de la emigración europea y del turismo de sol y playa. Y un segundo, a partir de 1973, y que se prolongaría hasta poco antes de la integración europea. En este segundo periodo, el rasgo dominante fue la detención del proceso de crecimiento económico, a consecuencia de la crisis del modelo fordista y de la denominada crisis del petróleo, que en España se vio agudizada por la inadecuada gestión que de ella hicieron los distintos responsables económicos.

Los años sesenta representaron en Galicia una relativamente importante transformación sectorial que modificará su tejido empresarial en cuando menos dos sentidos. El primero de ellos será la irrupción de empresas en sectores nuevos como la alimentación (pescado congelado, lácteas, piensos, etc.), el aluminio o el automóvil; o en sectores más tradicionales, como la construcción naval o la siderurgia. En algunos casos, de la mano del capital extranjero (Citroën, Carnaud,...) o de acuerdos tecnológicos con empresas multinacionales (Genosa, Aluminio de Galicia). El segundo será el declive de las empresas que habían crecido al abrigo de la autarquía. Con importantes excepciones en todo caso, porque algunas de ellas consiguieron adaptarse a la nueva situación transformando su gestión y sus procesos. Esto se produjo en sectores como la madera en la que desaparecieron la mayor parte de los aserraderos pero emergieron empresas de muy superior tamaño dedicadas al tratamiento de la madera triturada; o en la conserva, donde la mortalidad empresarial se dispararía al tiempo que un pequeño número de empresas conseguirían reorientarse y crecer hasta situarse ya en los años noventa en el grupo de las principales compañías conserveras europeas.

Varias de las empresas creadas durante los años sesenta ligadas al aprovechamiento de las ventajas que en Galicia ofrecían la energía y los recursos naturales lo son de dimensiones relativamente elevadas (Aluminio de Galicia, Grafitos Eléctricos del Noroeste, Ence, Ascón, las empresas del grupo Álvarez, etc.) en términos de capital o de activos fijos, e inducen un aumento del tamaño medio de las empresas, aunque el carácter familiar de la mayoría de estas últimas continúa siendo predominante. En términos de formas societarias adoptadas por las sociedades constituidas, será en los años sesenta cuando finalmente se popularice la sociedad anónima como principal forma de asociación de capitales. El año 1965 sería el primero en el que el número de sociedades constituidas bajo esta forma social

superaría a las colectivas, que venían siendo la forma social preferida por las empresas gallegas desde la década de 1920.

Durante los años setenta, si bien Galicia resistió al principio mejor que el Estado el impacto de la crisis del petróleo, tanto por la mayor dependencia de los recursos locales por parte de su industria como por la mayor capacidad de utilización de energía primaria y las menores necesidades de importación energética, a medida que la década fue avanzando la situación se fue deteriorando (Nogueira, 1983). La crisis afectó por una parte a las medianas empresas de aquellos sectores que habían crecido durante la autarquía y que ya estaban en proceso de adelgazamiento, como la madera y la conserva, pero también a algunas de las mayores empresas de Galicia, que mantenían un elevado endeudamiento (Astano, Hijos de J. Barreras, Álvarez). Particularmente grave fue el caso de la construcción naval, cuyas empresas de mayor tamaño mantenían una débil estructura financiera que se vio golpeada por *shocks* externos como la crisis del sistema de Bretton Woods, la emergencia de los competidores asiáticos o los efectos de la crisis del petróleo sobre la demanda. Las empresas de menor tamaño, que no se habían lanzado a cuantiosas inversiones ni a costosas ampliaciones de tamaño en la década anterior resistirían mejor, pero de las tres grandes, dos de ellas tuvieron que ser salvadas por el INI (Astano e Hijos de J. Barreras), mientras que la E. N. Bazán que ya era del Instituto, sufrió una fortísima reducción de actividad y severas pérdidas.

La crisis representará en Galicia un importante cambio en lo que se refiere a los principales grupos empresariales. Representará en primer lugar una importante pérdida de peso de los grupos gallegos, especialmente del Grupo Barrié, que afectado fortísimamente por la crisis de Astano iniciaría una desinversión en el sector industrial que tendría su punto culminante en la aceptación de la absorción de Fenosa por Unión Eléctrica en 1982. Otros grupos empresariales gallegos de gran importancia

como los Menéndez (Banco del Noroeste) o los Davila (Ascón, Censa, Aycasa,...) se verían igualmente afectados (Nogueira et al., 1980).

Por otro lado, durante esta época, y en parte como producto de lo anteriormente indicado, también se modifica la localización de la sede de no pocas de las mayores empresas gallegas. Si en el año 1973, de las cincuenta mayores empresas en Galicia 34 mantenían su sede social en nuestro territorio, en el año 1991 ya solo lo hacían 27. Del mismo modo, si en el año 1973 las dos mayores empresas por activos eran gallegas (Fenosa y Astano), en el año 1991 las once primeras ya dependían del exterior, a excepción de Inditex: Repsol Petróleo, Citroën Hispania (con domicilio social en Vigo pero de matriz francesa), Unión Fenosa (después de la fusión por absorción de la gallega por la madrileña Unión Fenosa), Endesa, INESPAL, Telefónica, Campsa, Cepsa, El Corte Inglés y Alcampo. Del mismo modo, los sectores tradicionales en la estructura empresarial gallega desaparecen de este mapa de principales empresas, a excepción del sector eléctrico.

El único grupo empresarial que se refuerza durante la crisis es el INI, si bien su rol tiene más que ver con el rescate de empresas privadas que con nuevas inversiones, por lo que los balances del INI en Galicia sistemáticamente mantuvieron cifras negativas al tratarse más bien de un *hospital de empresas* y no de inversiones estratégicas para el desarrollo, dando paso a una posterior reconversión industrial que supuso pérdidas irrecuperables para el tejido empresarial y económico gallego.

1.2.4
Entre la disciplina europea y la globalización (1986-2008)

La adhesión a la Unión Europea en 1986 abre para la economía española y para la gallega un período que se caracterizaría por un importante esfuerzo de adaptación a las reglas de juego del nuevo espacio en el que se integran, un esfuerzo que coincide

además con un contexto de aceleración del proceso de globalización. Bajo este contexto general, en el que la desregulación es también una importante tendencia de fondo, la economía gallega aumentará su inserción exterior, acelerará las transformaciones estructurales que estaban ya en curso y crecerá, aunque lo haga en el conjunto del período 1986-2007 a un ritmo ligeramente inferior al de la economía española (Prada y Lago-Peñas, 2008).

Los años centrales de la década de los ochenta fueron también los de la salida de la crisis para algunos de los sectores que la habían sufrido con más virulencia. A pesar de que no fueron pocas las empresas que desaparecieron durante la crisis de los setenta, para otras muchas aquella se tradujo en procesos de reestructuración y reorientación que les permitirían posteriormente mantener o mejorar posiciones en el mercado. Esto se produjo en sectores como la conserva, donde una parte muy importante de las fábricas cerraron entre 1973 y 1985, pero otra parte de ellas se especializaron en una especie, el atún, en la que apenas trabajaban antes y supieron aprovechar el nuevo mercado que representaba la Unión Europea para convertirse en verdaderas multinacionales del sector. O en el de la madera, donde cerró la mayor parte de los antiguos aserraderos, pero las nuevas empresas que fueron capaces de transitar desde la madera serrada a la madera triturada se convirtieron también en empresas de notable éxito y tamaño. Incluso la pesca, afectada además de por la crisis general por la extensión de las Zonas Económicas Exclusivas, recompondría el mapa de sus caladeros y su estructura empresarial, y un grupo de empresas, tras pasar por varios ciclos cortos de dificultades, conseguiría mantener e incluso mejorar sus cifras de ventas.

Caso distinto sería el de la construcción naval, en el que la salida de la crisis adoptaría fórmulas diferentes en sus distintos segmentos y localizaciones. La mayor parte de los astilleros privados vigueses consiguieron rehacer sus carteras de pedidos ya

a finales de los ochenta y el astillero público, Hijos de J. Barreras, fue privatizado en 1997 a través de un exitoso Management Buy Out. Por el contrario, los de Ferrol, tuvieron que atravesar en condiciones muy duras la reconversión industrial posterior a 1985, en la que sufrieron además las limitaciones de dedicación y capacidad impuestas por la Unión Europea. El resultado de este proceso dispar fue que en vísperas de la recesión de 2008 Vigo se había convertido en la capital de la construcción naval española por tonelaje entregado mientras que Ferrol había visto reducir todas sus variables, lo que había producido un fuerte *shock* en la actividad económica de la ciudad departamental.

Para otros sectores los años posteriores a 1986 fueron los del aprovechamiento de las nuevas oportunidades que abrían los factores enumerados arriba. De esta forma, sectores que habían tenido una presencia muy limitada en Galicia anteriormente se reforzaron de manera muy importante. Confección-Moda, distribución de alimentos, aluminio, inmobiliario, componentes de automoción fueron algunos de ellos. Muchas de sus empresas se internacionalizaron y alguna de ellas llegó a convertirse en un auténtico campeón nacional. Del mismo modo, la situación del sector financiero también cambia, donde la banca privada pierde relevancia (en particular el Banco Pastor) a favor de las cajas de ahorros, en el norte frente a Caixa Galicia y en el sur frente a Caixanova, recuperando estas últimas un papel de banca mixta que acercaba al sector financiero a inversiones en la economía real, con participaciones como Ence, Unión Fenosa, Azkar, Adolfo Domínguez o Pescanova (Maixé Altés, 2003).

Este reforzamiento de la empresa privada fue paralelo a la práctica desaparición de la empresa pública, que había asumido una posición importante durante los años de la crisis, que en Galicia, no lo olvidemos, se prolongó hasta 1985. Desde aquel momento se producirá un proceso de reversión de la titularidad pública de las empresas a través de un conjunto de privatizaciones, especialmente importante en la segunda mitad de

los noventa, que reduciría al Estado a un papel testimonial en la estructura empresarial gallega, sin que la nueva propiedad recayera en capital propio (Alúmina-aluminio, Ence, Álvarez, Barreras, Tabacalera). Por la contra, si la participación pública en las empresas gallega prácticamente desaparece durante este período, la del capital extranjero crece de forma notable.

2
La evolución del seguro en Galicia

Exceptuando algún trabajo en perspectiva histórica donde tangencialmente se analiza la situación del seguro (trabajos en relación al comercio con América o al desarrollo de sectores industriales ligados a la pesca, pero en ningún caso específicos del sector asegurador) apenas disponemos de estudios académicos sobre su evolución anterior a 1990 en Galicia. Dificultades de acceso a datos regionalizados, e incluso una equivocada percepción sobre su importancia en el desarrollo de la economía moderna pueden haber sido factores que hayan llevado a esta falta de atención a este sector. Sin embargo, a partir de los años setenta las Memorias Estadísticas del Sindicato Nacional del Seguro, que empezaron a publicarse en el año 1973 y los informes anuales que el ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones) comenzó a publicar en la década siguiente nos van a permitir realizar un primer análisis de la situación del seguro en Galicia a partir ya de la década de la crisis del petróleo. Comenzaremos por hacer una primera aproximación a lo que era la situación general del seguro en las dos décadas finales del siglo XX, que completaremos con una referencia a la incidencia de las aseguradoras gallegas, y en especial a la que había sido su líder durante los años sesenta, Galicia, S.A. Seguros y Reaseguros.

2.1
Notas sobre la situación general del seguro en la Galicia de los años ochenta

Para la realización de este apartado pudieron obtenerse datos parciales a partir de los informes que ICEA empezó a publicar en los años 80. Es importante subrayar que esta información nos permite realizar una descripción del sector asegurador español y de su situación territorializada, pero también cuenta con una importante limitación. Los datos por provincia son obtenidos a partir de la información que voluntariamente las compañías cedían a ICEA, por lo que se trata, en todos los casos, de información incompleta.

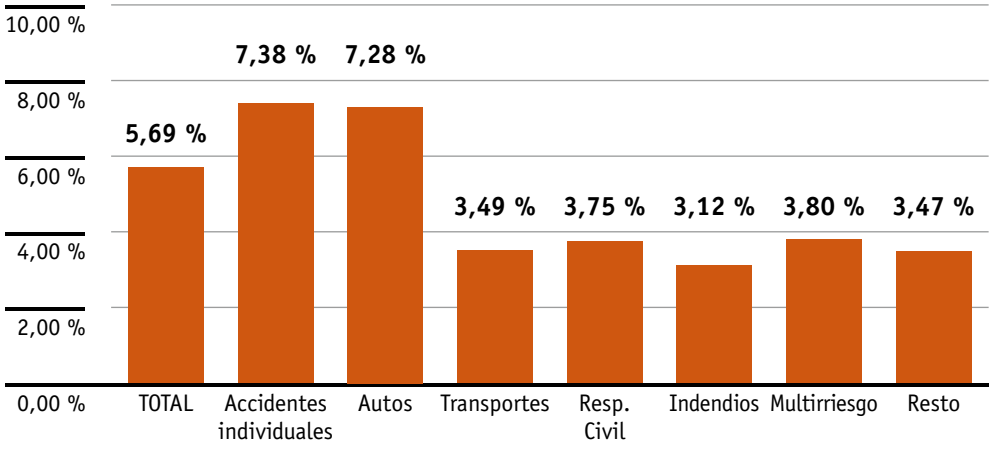
Para el año 1985, la información presentada por ICEA representa el 75% de las primas en el ramo de vida y el 55% de las primas en los seguros diversos, con ligeras diferencias entre ramos. En particular, el seguro de autos no llega al 50% del total (47,7%) mientras el resto de sectores claramente superan esta cifra, llegando en el caso de los seguros multirriesgo hasta el 70,2%.

Por lo tanto, contamos con información solo de la mitad del sector en el caso de los seguros de auto, aunque conseguimos una mayor representatividad en los datos en el resto de los ramos. Del mismo modo, el análisis de seguros diversos atendiendo a la clasificación de ICEA incluye las siguientes actividades: accidentes individuales, autos, transportes, responsabilidad civil, incendios y multirriesgo, lo que excluye algunos ramos como asistencia sanitaria, crédito y caución, decesos, defensa jurídica, enfermedad y seguro agrario.

La primera evidencia que se observa en los informes de ICEA se refiere a la localización de la sede social de las empresas aseguradoras que ofrecen sus datos: el 85% de las primas de seguro analizadas son de empresas con sede social en Madrid (51,8%) y Barcelona (33,2%). En el año 1985 ninguna de las entidades que facilita datos para el informe de aquel año tiene ya su sede

social en Galicia. El informe sí que facilita datos, sin embargo, de una empresa que hasta poco tiempo antes había tenido su sede social en A Coruña y que seguía siendo líder en Galicia, Galicia S.A. Seguros y Reaseguros. Contar con información suya, además de la relativa a las demás aseguradoras citadas mejora sustancialmente la información de ICEA para aquel año.

Gráfico 1. Porcentaje de las primas suscritas en Galicia sobre el total español por ramos. 1985



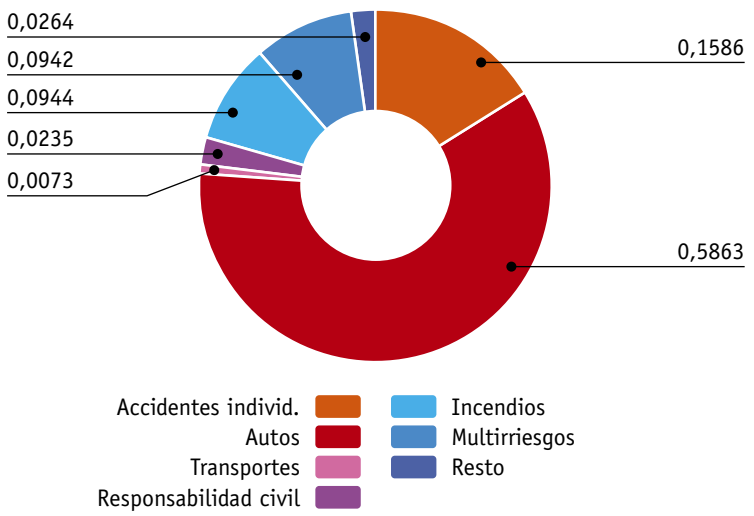
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de ICEA (1986).

Según los datos existentes, Galicia representa, en el año 1985, el 5,69% de las primas de seguros del conjunto del Estado, una cifra similar a su peso sobre el VAB total español (5,95%) pero inferior al peso gallego en términos de población (7,38%). Por lo tanto, se constata un cierto retraso relativo del desarrollo del seguro en Galicia, teniendo en cuenta además que la información que para ella ofrece el informe puede incluso sobrerrepresentar a la comunidad sobre el total, al incluir a las mayores empresas estatales y también a la gran entidad de Galicia.

Analizando por ramo, los accidentes individuales y automóvil son los dos sectores con mayor peso relativo, lo que impulsa el peso promedio gallego al alza, teniendo en cuenta que ninguno del resto de sectores supera el 4%. Por lo tanto, los ramos

relativos a seguros empresariales tienen un peso muy inferior a la media española, lo que refuerza la idea de una mentalidad proclive al autoaseguro en el empresariado gallego.

Gráfico 2. Porcentaje sobre el total que representan las primas por cada ramo en Galicia. 1985



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de ICEA (1986).

Si en vez de la participación de cada ramo en el total español lo que observamos es el peso relativo en Galicia de cada uno de ellos, el seguro del automóvil resulta también dominante, seguido de los accidentes individuales. Por lo tanto, los dos ramos donde Galicia tiene mayor peso relativo en relación a España son también los que tienen un mayor peso en el total del sector por ramo. Galicia mantiene, así, una posición extrema en esta dirección, siendo la comunidad, junto a Extremadura, donde se observa un mayor peso relativo del seguro de automóvil. Existen dos elementos para explicar esta situación: la situación viaria y de infraestructuras gallega favorecía el contrato de seguro de automóvil y un mayor coste de las primas por la elevada siniestralidad, y una menor contratación de seguro

ligado a actividades empresariales (como responsabilidad civil, incendios o multirriesgo) impulsa al alza el peso relativo del seguro de automóvil.

Esta situación es clara teniendo en cuenta que Galicia ocupa las últimas posiciones en varios de los ramos del seguro: en responsabilidad civil se sitúa segunda por la cola, última en el seguro de incendios (que también incluye el seguro de riesgos industriales) y cuarta por la cola en seguro multirriesgo (donde existen seguros familiares, como seguro del hogar, pero también empresariales, como seguro de comercio). Solamente el ramo transporte mantiene una posición intermedia[2]. Por lo tanto, se constata que la contratación de seguro industrial (y, en general el seguro ligado a actividades empresariales) tenía en la Galicia de los años ochenta un desarrollo inferior al que alcanzaba en el conjunto español.

Tabla 1. Relación de mayores entidades del seguro en Galicia. 1985

Entidad	Primas totales (1985)	Peso sobre total (1985)	Primas totales (1984)	Peso sobre total (1984)	Crecimiento 85-84
La Unión y el Fénix	1.469.830	14,57%	1.243.916	14,73%	18,16%
Galicia	1.301.913	12,91%	1.245.650	14,75%	4,52%
Grupo MAPFRE	1.218.393	12,08%	974.782	11,54%	24,99%
Seguros Banco Vitalicio	441.922	4,38%	355.039	4,20%	24,47%
Grupo Zurich	384.697	3,81%	390.711	4,63%	–1,54%
Unión Levantina	372.514	3,69%	352.915	4,18%	5,55%
La Paternal	331.940	3,29%	284.752	3,37%	16,57%
Winterthur	308.697	3,06%	267.563	3,17%	15,37%
Lloyd Adriático	298.150	2,96%	261.909	3,10%	13,84%
Grupo Hermes	275.790	2,73%	254.908	3,02%	8,19%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de ICEA (1986).

[2] Esta posición intermedia posiblemente tenga mucho que ver con el método de obtención de datos, dado que empresas de importancia en el seguro de transporte en Galicia, particularmente ligadas al seguro de transporte marítimo, no aportan datos. Obteniendo los datos totales posiblemente Galicia mantenga una posición de mayor importancia en este ramo.

Realizando un análisis por empresas, La Unión y el Fénix es ya en el año 1985 la mayor empresa aseguradora en Galicia por valor de sus primas, superando a Galicia S.A. Seguros y Reaseguros. En tercer lugar se consolida el Grupo MAPFRE, que es la empresa que más crece. Es importante señalar estas tres entidades porque conjuntamente representan el 39,56% de los seguros en Galicia, una cifra nada despreciable, acercándose a índices de concentración empresarial que podrían dar lugar a situaciones de colusión o oligopolio. Por detrás, las empresas de mayor tamaño nunca superan el 5% en el peso total del seguro en Galicia. Por último, en términos de crecimiento, se visualiza un agotamiento de Galicia S.A., la segunda empresa con menor crecimiento de las diez de mayor tamaño, precisamente en un contexto donde las grandes empresas del sector están creciendo a ritmos cercanos al 20%. No existen diferencias sustanciales por empresas analizados los datos por ramo.

Por último, en relación a la distribución interna del seguro, como es de esperar las provincias atlánticas absorben la mayor cantidad de primas. La suma de A Coruña y Pontevedra representa el 78,76% de las primas totales en Galicia, con las dos provincias orientales representando poco más del 10% cada una. Del mismo modo, la provincia de A Coruña es claramente predominante (47,29%), en relación a Pontevedra (31,47%), si bien esta situación puede estar determinada porque para la provincia de Pontevedra, donde los seguros de transporte marítimo resultan importantes, no existen datos de ciertas empresas. En términos empresariales, llama la atención la posición de Galicia S.A. Seguros y Reaseguros, porque es claramente la empresa dominante de la provincia de A Coruña, lo que se explica —como veremos más adelante— por su tradición local y su relación histórica con el Banco Pastor, que tenía allí su principal área de influencia. Galicia, S.A. representa en el año indicado el 18,6% del seguro en la provincia coruñesa, cuando su peso total en Galicia no llega al 13%. Su papel en Pontevedra es muy inferior,

con un peso de tan solo el 4,7% y siendo la cuarta empresa del sector, incluso por detrás de la Unión Levantina. Sin embargo, las empresas de mayor tamaño radicadas fuera de Galicia y con intereses en nuestra comunidad mantienen una posición más homogénea en el conjunto del territorio, donde particularmente La Unión y el Fénix y el Grupo MAPFRE son capaces de tener una gran implantación en las cuatro provincias.

2.2
El seguro en Galicia a partir de los años 90

A partir de los años 90 las fuentes de información en relación al seguro aumentan, lo que permite realizar un análisis más global de la situación del sector y con menores dificultades para la obtención de datos.

En primer lugar, una característica sobre la situación del seguro en Galicia a comienzos de los noventa sigue siendo la menor dimensión de su gasto per cápita en seguros en relación a la media española. Para hacernos una idea de este diferencial, en el año 1990 la fracción de la renta per cápita empleada en seguros era un 25% inferior a la estatal (UNESPA, 2004), una cifra similar a la del año 1995 (Fernández López et al., 1999). En el año 2003 esa cifra se mantiene en el 24,5% (INADE, 2004) por lo que el crecimiento económico del periodo no tuvo un efecto de convergencia entre Galicia y España. Sin embargo, aún con este diferencial negativo, el número de empresas con actividades relativas al seguro representa un mayor peso en el universo global de empresas en Galicia que en España (17,7 por mil contra 15,95 por mil) (UNESPA, 2004), lo que tiene su explicación por un menor tejido empresarial gallego que español, que sobrerrepresenta al sector asegurador en Galicia.

Además, y puesto que a su vez España mantiene una posición similar en relación a la Unión Europea a la que Galicia mantiene con ella, por lo que el desfase en el consumo de seguros

entre Galicia y la UE es todavía más significativo (ECO, 1996), por lo que el potencial de crecimiento del sector era en aquel momento importante. Esta situación viene determinada más que por la situación del sector asegurador gallego, por una serie de condicionantes macroeconómicos específicos de Galicia.

Este menor gasto en seguros de los gallegos resulta fácil de explicar, puesto que el seguro es entendido tradicionalmente como un bien superior, es decir, que aumenta su consumo al aumentar la renta (Hoy & Robson, 1981). Dado que la renta per cápita gallega es inferior a la media española, parece previsible que el gasto en seguros será también inferior. Del mismo modo, el perfil poblacional gallego la hace más susceptible de ser beneficiaria de los seguros públicos (que tienen una importancia sustancial en el sector asegurador), por lo que las necesidades de contratación privada son inferiores. Por último, un menor dinamismo económico (medido, por ejemplo, en la evolución del PIB pero también en la estructura empresarial gallega) impide un mayor desarrollo de determinados tipos de seguro, como el multirriesgo.

En lo que se refiere a la distribución del seguro por ramos la situación en los noventa no se diferencia sustancialmente de la de los ochenta a la que nos referíamos en el apartado anterior. El seguro de automóviles sigue manteniendo un peso relativo muy grande en relación al conjunto español, mientras los seguros de vida tienen un peso muy inferior. Esta situación es indicativa de un menor desarrollo global del sector asegurador, teniendo en cuenta además que los niveles de crecimiento en este segmento del seguro son inferiores al crecimiento español a lo largo de los años 90. Este dato también indica tres elementos: una mayor confianza en el sector asegurador público, una mayor percepción del riesgo en el automóvil, lo que denota una falta de confianza en las infraestructuras viarias y una mayor siniestralidad por accidente en Galicia en relación a España (Pereira-Moreira, 2002).

Así, la estructura aseguradora gallega se aleja de la estructura habitual de los países desarrollados, con un menor peso total de autos y mayor peso de vida (Fernández López, Otero González & Ximénez Rodríguez, 1999). Para hacernos una idea de la importancia de estas diferencias, mientras el peso específico de Galicia en los seguros de autos y diversos son del 7% y el 5% respectivamente, en los seguros de vida este valor solo llega al 2% del total español.

Un elemento relevante para entender la escasa implantación del seguro de vida en Galicia es la falta de una estructura de bancaseguros asentada en el territorio. El sistema bancario cuenta con una serie de características que hacen propicia la venta de seguros de vida, dada su elevada red de oficinas, un buen conocimiento financiero y un importante grado de confianza del cliente potencial y una estructura de costes propicia por contar ya con personal y oficinas en el territorio, al mismo tiempo que existen importantes motivaciones para el sector bancario por interesarse en este segmento de mercado, especialmente para la fidelización de clientes y el incremento de ingresos para afrontar los costes de localización de oficinas.

Si bien esta realidad es cierta, en Galicia el desarrollo del complejo **bancaseguros** fue muy escaso durante los años 80 y 90, cuando inició la expansión a nivel español. Dado que las entidades financieras gallegas fomentaron tardíamente estas actividades y las entidades operantes en España con interés en el complejo bancaseguros tenían escasa penetración en Galicia, se produce una falta de oferta que permite explicar el bajo grado de penetración de este tipo de seguros.

Al mismo tiempo, los seguros de vida tienen una distribución interna muy diferente en Galicia que en España. Mientras un 35% de los seguros de vida en España son colectivos, este tipo de figura en Galicia es prácticamente inexistente, solo suponiendo el 2%. En este sentido, la existencia de una estructura empresarial basada en la microempresa, con escasas

empresas de elevado tamaño, incide negativamente en la posibilidad gallega de fomentar este tipo de seguros, que permiten menores primas individualmente.

Estas características económicas y sociales también llevan a que la distribución de los seguros no sea idéntica entre Galicia y España, con un menor desarrollo de los corredores de seguros y un mayor peso de los agentes. Esta situación caracteriza el mercado asegurador gallego como más conservador, con un elevado grado de confianza y fidelidad y una menor propensión al riesgo.

En cuanto a la estructura sectorial llama la atención el menor desarrollo en la primera de los seguros agrarios, teniendo en cuenta el importante peso de este sector en la economía gallega. Esta situación tiene su explicación la escasa dimensión de muchas explotaciones, en un mercado de importante tamaño que hasta el momento no había sido ocupado por el sector asegurador. Por otra parte, los seguros multirriesgo mantuvieron una evolución creciente a lo largo de los años 90, con un crecimiento que les permitió llegar a representar más del 13% de los seguros de no vida ya en el año 1995 (ECO, 1996), de los cuales más de un tercio son industriales.

En el caso de los seguros multirriesgo industriales mantienen un peso relativo en Galicia sobre el total español similar a la media de los seguros, rondando el 5% del total, mientras es un tipo de seguro que se caracteriza por su elevado grado de concentración (las mayores cinco empresas controlan el 60% del mercado). Del mismo modo, los siniestros se concentran en particular en dos actividades: incendios y robos (sumando más del 50% entre ambas).

Finalmente, resulta importante observar la fuerte desigualdad provincial en el peso de los seguros, que concentran, al igual que en la década pasada, un 75% de las primas en las dos provincias atlánticas. Existen dos explicaciones para esta situación: una primera demográfica, dada la mayor concentración de población en estos territorios, y una empresarial, dado

que la mayoría de empresas gallegas tienen su domicilio social en A Coruña y Pontevedra, una situación congruente con la muestra de empresas realizada en este estudio, donde también se encuentra una fuerte concentración en el Eje Atlántico. Al mismo tiempo, la estructura empresarial provincial también indica diferencias sectoriales, como son el importante peso del seguro agrario en la provincia de Lugo, dada su especialización empresarial en el sector primario.

Esta situación puede observarse también de modo claro en la estructura del empleo, donde las provincias de A Coruña y Pontevedra concentran el 86% del personal en el sector para el año 1996, una cifra incluso superior al de primas recaudadas por provincia. Esta situación es normal por el peso específico de estas dos provincias en el mercado asegurador pero también por la estructura territorial de las propias empresas aseguradoras, asentadas principalmente en las provincias atlánticas (Fernández López, Otero González & Ximénez Rodríguez, 1999).

Por último, si en el desarrollo del sector asegurador en Galicia el peso de las empresas con sede social en la Comunidad tuvo una cierta importancia hasta mediados de los setenta, su peso se fue difuminando rápidamente. Primero el traslado de domicilio de las aseguradoras gallegas de decesos (Ocaso, Santa Lucía, La Fe[3]) y después la adquisición de Galicia, S.A. por parte de Ennia y luego por Aegon, así como la desaparición de otras compañías menores dejaron la mayor parte del mercado gallego del seguro en manos de empresas con domicilios sociales fuera de la Comunidad (Álvarez Quintero, 1995). En los años noventa, tal como expresa la tabla 2, ninguna entre las diez compañías con mayor presencia en el sector tendría ya su sede aquí.

[3] Para hacernos una idea del grado de penetración de estas dos empresas en los seguros de decesos, en el año 2003 representaban aproximadamente el 80% del total de seguros de decesos en Galicia.

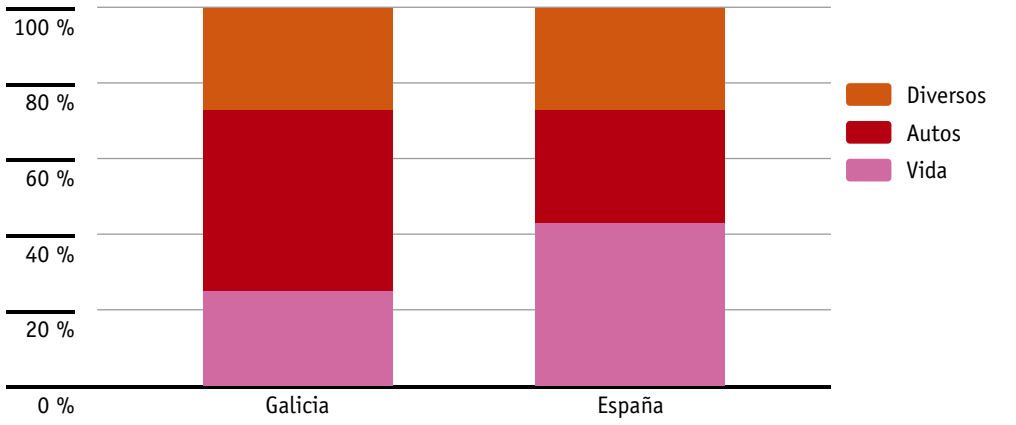
Tabla 2. Mayores empresas por volumen asegurador en Galicia (millones de pesetas)

	Año 1997	Año 1998
Mapfre	19.299	21.099
Allianz	12.914	13.192
Adeslas	4.194	9.247
Aegon	8.449	8.536
Axa Seguros	8.708	8.516
Winterthur	7.212	7.892
Euroseguros	12.271	7.004
Vitalicio Seguros	5.851	6.457
Santa Lucía	6.039	5.541
Zurich España	3.965	4.437

Fuente: INADE, Instituto Atlántico del Seguro

En el año 2003 tan solo tres de las veinticinco mayores aseguradoras en Galicia habían nacido en territorio gallego: BIA Galicia (ligada a Caixa Galicia), Santa Lucía y Ocaso, representando entre ellas el 9,68% de la cuota de negocio en el sector. Así, vemos con el caso de la entidad ligada a Caixa Galicia que

Gráfico 3: Peso de los tipos de seguro sobre el global



Fuente: Fernández López, Otero González & Ximénez Rodríguez, 1999.

el complejo bancaseguros funciona también en Galicia aunque de forma tardía, incorporándose una entidad gallega al grupo de mayores empresas en nuestro territorio y representando un volumen de negocio incluso superior al que había representado Galicia S.A. Seguros y Reaseguros tres décadas atrás.

2.3
Las empresas gallegas del sector seguros

Aunque es cierto que Galicia no ha destacado en el último siglo por la fortaleza de sus empresas aseguradoras, sí que hubo algunos momentos anteriores en los que estas tuvieron una presencia importante. Fue así, por ejemplo, a finales del siglo XVIII, cuando los comerciantes coruñeses, que mantenían un activo comercio con las colonias españolas de América debido a su participación compartida con Cádiz en el monopolio del comercio colonial, desarrollaron dos compañías por acciones dedicadas a los seguros marítimos que convirtieron a la ciudad herculina en una importante plaza aseguradora (Alonso, 1986). Estas dos compañías mantuvieron su actividad durante varias décadas hasta que el ciclo abierto por las invasiones napoleónicas y la independencia de las colonias bloquearon su desarrollo posterior.

Una vez finiquitadas estas experiencias en la década de 1820, el conjunto del sector asegurador español vivió un periodo complejo, que cambia progresivamente a partir de la década de 1870, configurándose nuevas empresas a lo largo del territorio estatal. En este proceso Galicia llega tarde y con un peso específico muy escaso. Para hacernos una idea del retraso relativo gallego, mientras la empresa líder de seguros españoles en no vida, La Unión y el Fénix Español, contaba ya en 1881 con 12 millones de pesetas de capital, la principal empresa aseguradora de Vigo, La Alborada, no fue fundada hasta 1901 y contaba con un millón de pesetas de capital, doce veces menos

Portada de la memoria anual de Galicia S.A. Seguros y Reaseguros del año 1950

que la primera y veinte años más tarde (Tortella et al., 2014).

Así como en el proceso de industrialización de Galicia se desarrollaron también instrumentos financieros propios, lo cierto es que el sector asegurador tuvo una aparición relativamente escasa, contando tan solo con dieciséis empresas de esta índole en 1973. Por sectores, cinco eran del ramo de salud, otras cinco de decesos, tres de incendios y dos de transporte. Por último, Galicia S.A. Seguros y Reaseguros, con mucha diferencia la mayor empresa aseguradora gallega, contaba con actividad en múltiples ramos diferentes. En el resto del sector gallego, tan solo en dos ramos pueden encontrarse empresas de cierta entidad: seguros de decesos y seguros de transporte.

A comienzos de los años setenta las aseguradoras gallegas representaban un escaso papel sobre el global del sector, elevándose su participación a un 1,93% por número de trabajadores y un 1,57% por volumen de primas. Por lo tanto, la importancia relativa del seguro en términos económicos era muy inferior al peso de la economía gallega sobre la española o incluso en términos de peso demográfico. Al mismo tiempo, otra característica del sector asegurador gallego es que se encontraba estancado en un momento de expansión del seguro. Como se puede observar en la tabla siguiente, mientras el sector en España crecía por encima del 15% en términos reales en el periodo 1973-1976, en las empresas gallegas tan solo lo hacían

al 1,79%. Por lo tanto, el incremento de aseguramiento en territorio gallego estaba siendo capturado por empresas foráneas, dada la incapacidad de las empresas propias para aumentar su mercado o incorporarse a las nuevas actividades de seguros de la época, particularmente en relación al seguro de automóvil, principal ramo de la década.

Del mismo modo, también es importante señalar que la falta de un sector asegurador propio se acompañaba de un relativamente lento asentamiento de entidades aseguradoras procedentes del exterior en un territorio periférico como el gallego. Por lo tanto, que las grandes empresas aseguradoras españolas no tuvieran una importante red de oficinas y tampoco se desarrollaran empresas locales dificultaba la penetración de los seguros en Galicia en un momento en el que el crecimiento general en el sector estaba siendo elevado.

Tabla 3. Evolución del seguro español y de las empresas aseguradoras gallegas por incremento de primas

	1973		1976		Crecimiento 1973-1976	
	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real
Empresas gallegas	1.042,78	801,34	1.627,51	815,67	56,07%	1,79%
Total estatal	66.403,92	51.028,91	117.099,74	58.687,79	76,34%	15,01%

*Precios constantes de 1970.
Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias Estadísticas del Sindicato Nacional del Seguro (1971-1973).

Analizando el sector del seguro por ramos, la gran excepción por su amplia presencia en Galicia es la del seguro de decesos, que sí que tenía un peso importante y característico. Así, las tres grandes empresas del sector en España habían sido inicialmente fundadas en Galicia: Ocaso, Santa Lucía, y Seguros Finisterre, esta última con participación del Banco Pastor. Sin embargo, a inicios de los años 70 ninguna de las tres contaba con su domicilio social ya en su ciudad de origen, puesto que Ocaso y Santa Lucía habían movido sus sedes sociales a

LA VANGUARDIA ● VIERNES, 12 DICIEMBRE 1980

La familia segura de Ocaso, S. A.

PROTEGER el bienestar de nuestra familia y la seguridad de nuestro hogar es una necesidad indiscutible. Pero no basta con ser conscientes de esto: es preciso contratar aquellos seguros que respondan adecuadamente a los criterios más exigentes en materia de protección: más amplia cobertura de riesgos, mayor economía, y flexibilidad para adaptarse a las características de cada caso particular.

La Compañía de Seguros Ocaso ha creado una amplia gama de seguros específicos para la familia y el hogar que satisfacen estas tres exigencias. Se trata de fórmulas de protección realmente innovadoras, ágiles y eficaces, que han sido cuidadosamente estudiadas para resolver, al más bajo coste, todas las necesidades de la familia en cuanto incumbe a su seguridad personal y a la protección de su patrimonio.

Sea cual sea su necesidad de seguridad, Ocaso le brinda la solución más idónea para su familia, su hogar y su economía.

① Seguro de Vida	⑨ Seguro de Accidentes
② Todo Riesgo del Hogar	⑩ Seguro de Enfermedad
③ Multirriesgo de Comunidades	⑪ Seguro de Decesos
④ Seguro de Cirugía y Hospitalización	⑫ Responsabilidad Civil General
⑤ Seguro Escolar	⑬ Responsabilidad Civil del Cazador
⑥ Seguro de Incendios	⑭ Seguro del Automóvil
⑦ Seguro de Robo	⑮ Seguro de Crédito Vivienda
⑧ Seguro de Cristales	⑯ Multirriesgo Embarcaciones Recreo

Madrid y Seguros Finisterre había hecho lo propio en dirección a Valencia. En concreto, Seguros Finisterre aún mantenía su domicilio social en A Coruña en el año 1961, contando con 115 trabajadores y multiplicando por dos la plantilla de Galicia S.A. Seguros y Reaseguros, la principal entidad aseguradora gallega diez años después.

Es característico además del sector asegurador especializado en decesos la elevada concentración en pocas empresas. En el año 1973 la suma de las primas de Ocaso, Santa Lucía y Finisterre representaba el 74,9% del total, configurándose, a efectos prácticos, un oligopolio donde particularmente las dos principales empresas mantenían una enorme posición de poder. En esta situación, Galicia contaba aún con una empresa de importancia, Compañía de Seguros La Fe, séptima empresa del sector en España, pero muy lejos de las principales entidades, representando el 1,42% del total de primas de seguro de deceso. Por otra parte, en el sector aún coexistían empresas de diminuto tamaño con cartera propia, hasta sumar un total de 190 empresas aseguradoras que ofertaban en el ramo de decesos.

[*página anterior*]
Publicidad de la compañía de seguros Ocaso en *La Vanguardia* de Barcelona. Año 1980

Tabla 4. Relación de las cinco mayores empresas aseguradoras españolas de decesos y lista de empresas gallegas. 1973

Nombre	Provincia	Localidad	Posición	Peso en decesos	Trabajadores	Primas de decesos (mill. ptas)
Santa Lucía	Madrid	Madrid	1	37,14%	79	1.126,18
Ocaso	Madrid	Madrid	2	26,67%	386	808,75
Finisterre	Valencia	Valencia	3	11,09%	48	336,37
Alianza Española	Madrid	Madrid	4	4,09%	12	124,26
La Preventiva	Madrid	Madrid	5	2,14%	27	65,06
Compañía de Seguros La Fe	Pontevedra	Vigo	7	1,42%	26	43,16
El Óbito, S.A.	Pontevedra	Vigo	54	0,09%	5	2,76
CREFER	Pontevedra	Vigo	107	0,02%	2	0,5
La Gloria, S.A.	Ourense	Ourense	117	0,01%	2	0,42
La Gloria Eterna	Pontevedra	Marín	146	0,00%	2	0,12

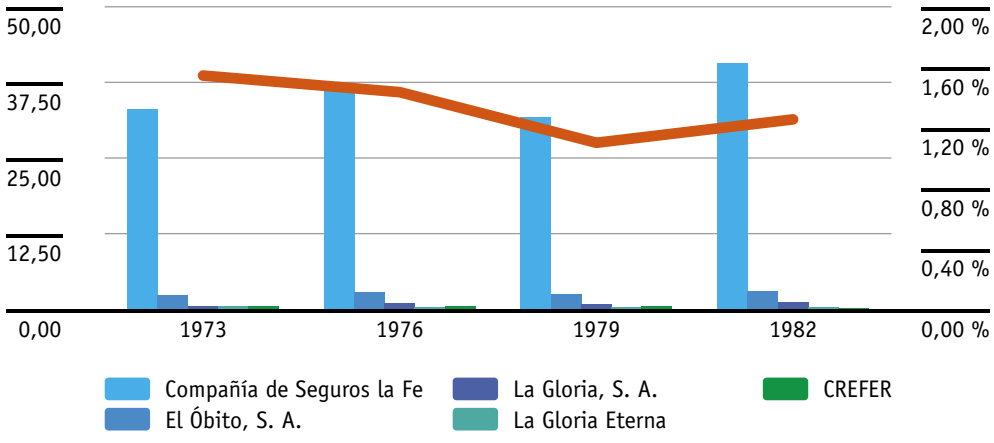
Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias Estadísticas del Sindicato Nacional del Seguro (1971-1973).

La evolución del seguro de decesos es negativa para las empresas gallegas, con una caída de su peso en el total del Estado (pasando a representar el 1,26% en 1982 en relación al 1,55% de diez años atrás) y desapareciendo una de las empresas, CREFER. Así, la evolución de las primas de las compañías restantes es muy moderada, solo viéndose un crecimiento en Compañía de Seguros la Fe, que se mantenía aún como novena empresa del sector. Las empresas restantes continuaban siendo microempresas con escaso crecimiento, como podemos observar en la gráfica.

Por otra parte, en materia de pesca y transporte marítimo, en la década de 1970 mantienen una cierta importancia dos empresas gallegas: Mutua de Armadores Reunidos, M.A.R. y la Sociedad Seguros Mutuos Marítimos de Vigo, situándose ambas entre las 20 mayores aseguradoras de España de entre más de 120 compañías, ligando su actividad al negocio marítimo del puerto de Vigo.

El ramo de pesca y transporte marítimo se encontraba menos concentrado que el de decesos, y si bien la mayor parte

Gráfico 4. Evolución del seguro de decesos en Galicia. Empresas y peso total en el Estado



Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias del Sindicato Nacional del Seguro y Memorias. Estadísticas de UNESPA (diversos años).
*Valor de las primas deflactado a niveles de 1970, en millones.
**Peso de Galicia en porcentaje, en el eje de la derecha.

de las principales aseguradoras españolas mantenían posiciones de importancia en esta clase de seguros, otras iniciativas coexistían con cuotas de mercado significativas. Hay que tener en cuenta, además, que el ramo transporte incluye transporte marítimo y también terrestre, por lo que las empresas especializadas en el seguro marítimo pueden estar infrarrepresentadas en relación con las compañías de mayor tamaño que actúan en el conjunto del ramo.

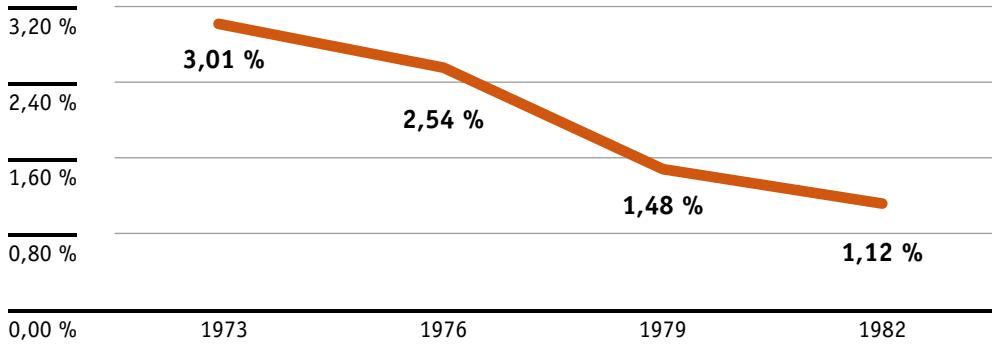
Tabla 5. Relación de las mayores empresas aseguradoras en el ramo de transporte en España y peso de las compañías gallegas. 1973

Nombre	Localidad	Posición	Peso en transporte	Primas en transporte (mill. ptas)
Unión y el Fénix	Madrid	1	12,74%	781,7
Nacional Hispánica Aseguradora	Madrid	2	8,14%	499,4
Banco Vitalicio de España	Barcelona	3	6,46%	396,77
Phoenix Latino, S.A.	Barcelona	4	5,28%	324,04
Cervantes, S.A.	Madrid	5	4,63%	284,56
Sociedad Seguros Mutuos Marítimos de Vigo	Vigo	15	1,66%	101,75
Mutua de Armadores Reunidos (M.A.R.)	Vigo	19	1,35%	82,89

Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias Estadísticas del Sindicato Nacional del Seguro (1971-1973).

Sin embargo, en los diez años siguientes se produce un agotamiento del crecimiento de las compañías gallegas, en un contexto general de pérdida de peso del seguro de transporte. Así, la suma de las dos empresas gallegas, que representaba algo más del 3% de las primas totales del ramo transporte en 1973, cae de forma acusada en la década hasta llegar a representar apenas el 1,12% del total. Además, esta reducción se produce por una caída muy acusada de las primas de las dos compañías, ya que el conjunto del ramo transporte se había reducido también en un 2,54%. Para hacernos una idea de la importancia de la caída en las primas totales de las dos compañías gallegas basta un dato: el valor de las primas deflactado al año 1970 había sufrido una reducción de nada menos que el 63,85%.

Gráfico 5. Peso de las empresas gallegas del seguro de transporte en el total español



Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias del Sindicato Nacional del Seguro y Memorias Estadísticas de UNESPA (diversos años).

Por otra parte, al igual que en otras ciudades de España, en varias ciudades gallegas existían empresas aseguradoras locales especializadas en los seguros de enfermedad. Así, en el año 1973 Galicia contaba con este tipo de entidades en A Coruña, Vigo y Pontevedra, sumando un total de 36 trabajadores distribuidos en 5 entidades que representaban aproximadamente el 1% de las primas totales en España.

Si bien este tipo de entidades de pequeño tamaño eran habituales en los años 70, siendo el de salud el ramo con mayor número de compañías en España (366), muchas de ellas vivieron su desaparición ante la progresiva concentración del sector a lo largo de las tres décadas siguientes, como ocurrió también en el caso gallego.

La evolución de la década posterior da lugar a escasos cambios relativos en la posición de Galicia. En primer lugar, desaparece la Mutua Regional Gallega de Seguros pero aparece otra empresa, la Unión de Servicios Asistenciales, si bien su papel a lo largo de la década será testimonial, nunca superando los 6 millones de pesetas en primas, siendo la empresa gallega de menor tamaño en el ramo aún en 1982. Por otra parte, el conjunto de las compañías viven un crecimiento significativo

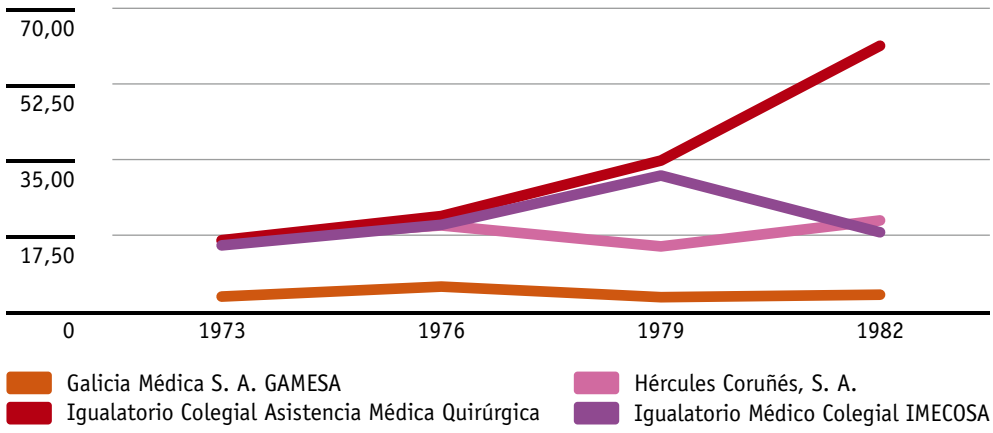
(entre el 15 y el 30% sobre las primas reales), pero destacando, con mucha diferencia, el Igualatorio Colegial de Asistencia Médica Quirúrgica, que multiplica sus primas reales por 2,75 y se sitúa como la empresa número 20 en el conjunto del sector español. Es debido a este crecimiento lo que permite que Galicia aumente posiciones, si bien de forma modesta, en el ramo, llegando a representar el 1,36% de la actividad de asistencia sanitaria en el año 1982.

Tabla 6. Empresas gallegas del ramo salud. 1973

Nombre	Localidad	Posición	Peso en salud	Trabaja-dores	Primas en salud (mill. ptas)
Igualatorio Colegial Asistencia Médica Quirúrgica	A Coruña	55	0,39%	9	21,26
Hércules Coruñés S.A.	A Coruña	57	0,38%	14	20,97
Igualatorio Médico Colegial IMECOSA	Pontevedra	69	0,36%	7	19,7
Galicia Médica S.A. GAMESA	A Coruña	209	0,08%	3	4,23
Mutua Regional Gallega de Seguros	Vigo	189	0,01%	3	0,79

Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias Estadísticas del Sindicato Nacional del Seguro (1971-1973).

Gráfico 6. Evolución de las primas de las empresas del ramo asistencia sanitaria gallegas. Millones de pesetas de 1970



Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias del Sindicato Nacional del Seguro y Memorias Estadísticas de UNESPA (diversos años).

Del mismo modo, una situación similar vive el seguro de incendio, que en los años 70 aún mantenía una estructura empresarial con múltiples entidades de pequeño tamaño que convivían con las mayores compañías del sector. El primer rasgo del ramo es la baja concentración, donde la mayor compañía (La Unión y el Fénix) no llegaba al 10% de las primas totales, y el 50% del sector se repartía entre más de 20 empresas, una situación muy diferente a la que se puede ver en otros ramos como en decesos, donde las dos mayores compañías copan el 62% del mercado.

Por lo tanto, también existe todavía un importante número de entidades de tamaño medio que son acompañadas por pequeñas compañías con una reducida cartera de negocios. Entre estas últimas se encuentran las tres empresas gallegas dedicadas al ramo incendio, con un peso minúsculo sobre el total, situándose entre las 40 empresas más pequeñas de las 235 compañías que comercializaban seguros de incendio. Así, en el año 1979 la Sociedad de Seguros Mutuos de Incendios de A Coruña ya había desaparecido.

Pero tan interesante como revisar las empresas gallegas por ramo, resulta revisar los ramos en los que las empresas gallegas no estaban presentes. Si bien es normal que no existan aseguradoras gallegas con actividad en ramos como aviación, cinematografía o pedriscos, sí es importante reseñar la ausencia de entidades en mercados amplios y en crecimiento. En

Tabla 7. Empresas gallegas del ramo incendio. 1973

Nombre	Localidad	Posición	Trabaja-dores	Primas totales (mill ptas)
Sociedad Seguros Mutuos Incendios de A Coruña	A Coruña	196	9	0,51
Sociedad Seguros Mutuos Incendios de Santiago	Santiago	210	2	0,2
Sociedad de Previsión de Seguros Mutuos de Incendio de Edificios	Ferrol	209	1	0,22

Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias Estadísticas del Sindicato Nacional del Seguro (1971-1973).

primer lugar, y de forma más importante en relación al seguro de automóvil, donde ninguna empresa estaba especializada en esta actividad y tan solo Galicia S.A. Seguros y Reaseguros mantenía participación. Esta situación puede venir determinada por el déficit en infraestructuras de Galicia, caracterizado por una densa red de transporte pero en peores condiciones que en el resto de España, al mismo tiempo que las características específicas del hábitat en Galicia, particularmente la dispersión poblacional incrementa las necesidades de transporte por carretera, en muchas ocasiones por vías secundarias con mayores riesgos.

Estas circunstancias empujaban al alza las primas, reduciendo por lo tanto su contratación, y hacía caer los beneficios por los elevados costes de este tipo de seguros. Así, posiblemente las mayores aseguradoras del ramo automóvil podían permitirse menores primas en Galicia para capturar clientes en el mercado gallego a través de beneficios cruzados con otros territorios, mientras una empresa gallega no tendría esta capacidad.

2.4
El caso de Galicia S.A. Seguros y Reaseguros

Por último, es necesario hacer mención al papel de Galicia S.A. Seguros y Reaseguros, iniciativa del Banco Pastor en materia aseguradora durante los años 40. En el año 1973 esta compañía representaba la mayor entidad aseguradora domiciliada en Galicia, con una superioridad indiscutible: representaba el 83% del empleo y el 71% de las primas de las empresas gallegas, siendo en este mismo año la decimoctava empresa aseguradora en España por su volumen de negocio.

Sin embargo, durante la década de 1970 podemos observar cierta decadencia en su evolución, incapaz de mantener un ritmo de crecimiento equiparable al del conjunto del sector, lo que progresivamente provoca una pérdida de posiciones relativas

Tabla 8. Ramos de actividad de Galicia S.A. Seguros y Reaseguros

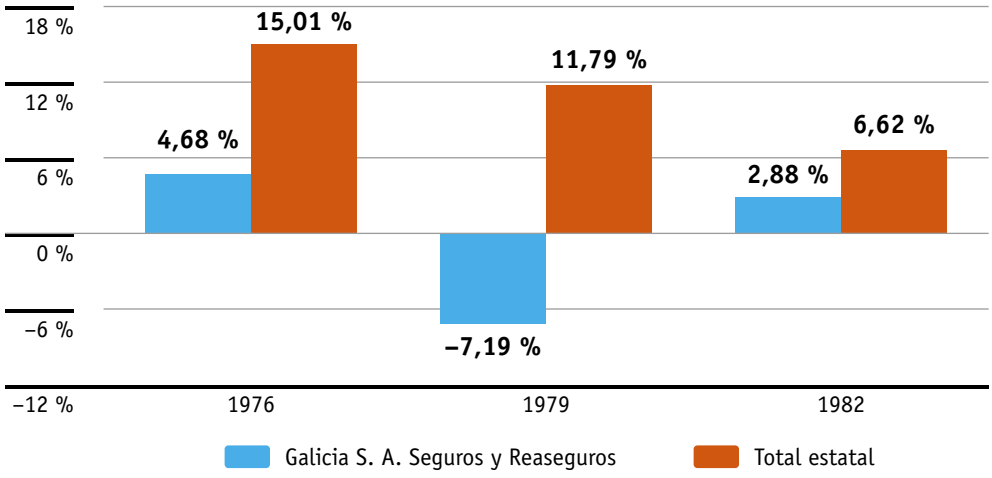
	1973				1976			
Tipo	Posición en el ramo	Primas	Peso por ramo	Primas reales	Posición en el ramo	Primas	Peso por ramo	Primas reales
Accidentes individuales	20	66,97	9,21%	51,46	21	120,45	10,32%	60,37
Automóvil (obligatorio)	10	134,77	18,53%	103,57	10	186,06	15,94%	93,25
Automóvil (voluntario)	8	442,41	60,82%	339,98	7	647,05	55,42%	324,29
Averías de maquinaria	-	-	-	-	42	0,21	0,02%	0,11
Cristales	20	2,85	0,39%	2,19	35	3,23	0,28%	1,62
Incendio	-	-	-	-	60	57,71	4,94%	28,92
Responsabilidad civil	43	8,22	1,13%	6,32	39	15,3	1,31%	7,67
Robo	58	1,94	0,27%	1,49	70	2,93	0,25%	1,47
Transporte	47	24,28	3,34%	18,66	48	38,4	3,29%	19,25
Vida	72	15,4	2,12%	11,83	63	48,56	4,16%	24,34
Otros	18	9,51	1,31%	7,31	13	32,04	2,74%	16,06
Reaseguros	54	21,04	2,89%	16,17	67	15,57	1,33%	7,80
TOTAL		**727,39**		**558,97**		**1.167,51**		**585,13**

*Deflactado a valores de 1970
Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias Estadísticas del Sindicato Nacional del Seguro (1971-1973).

entre las mayores empresas aseguradoras españolas, de forma que si en 1971 la empresa era la número 15 del total estatal, en el año 1976 ya ocupará tan solo la posición 25. En la evolución a lo largo de la década posterior podemos observar que se viene produciendo el mismo efecto, de menor crecimiento que el del conjunto del sector, llegando incluso a una situación de declive en el último trienio de la década, con una caída importante de las primas totales de la compañía, si bien se retorna a la senda de crecimiento en los años posteriores, ya una vez la compañía no pertenece al Grupo Pastor. A pesar de todo, la empresa era la única entidad gallega que en los años setenta estaba desarrollando una estrategia de expansión territorial para tratar así

de romper con su excesiva dependencia del mercado gallego. De hecho, ya en el año 1973 mantenía una parte sustancial de su personal, el 44%, en oficinas situadas fuera de Galicia.

Gráfico 7. Crecimiento trianual por primas de Galicia S.A. y el sector en España



Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias del Sindicato Nacional del Seguro y Memorias Estadísticas de UNESPA (diversos años).

En este sentido, la evolución en términos generales de la compañía nos muestra dos tendencias. En primer lugar, una reducción del cuadro de personal, lo que es una situación inversa a la del conjunto del sector, que durante estos años aumentaba la fuerza de trabajo en términos absolutos. Por otra parte, una transformación geográfica de las prioridades de la compañía, que aumenta sustancialmente el personal fuera de Galicia mientras reduce el peso del empleo local. Así, entre los años 1973 y 1976 la empresa pierde 34 trabajadores en el global, pero en Galicia esta reducción es de 55 personas. Por lo tanto, el empleo en el exterior aumenta en 21 trabajadores, lo que modifica el cuadro de personal total para que el empleo exterior sea mayoritario, por encima del 52% del total.

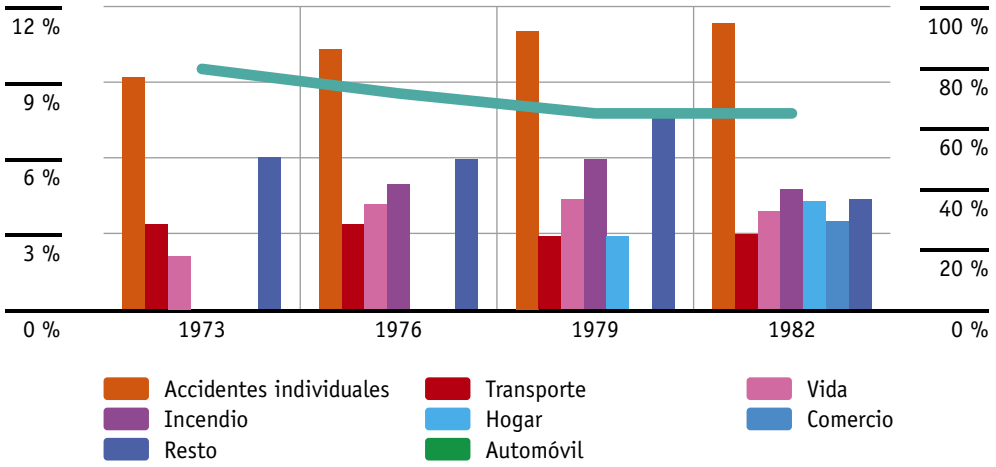
Esta evolución resulta consecuente con la orientación aseguradora de la compañía, donde el peso del seguro de automóvil

es muy elevado, precisamente un ramo que en Galicia, por las condiciones antes señaladas (déficit en infraestructuras y hábitat disperso), no es particularmente atractivo desde el punto de vista empresarial. Por lo tanto, se buscan nuevos mercados donde poder actuar con mayores rentabilidades. Al mismo tiempo, las condiciones específicas de la economía gallega, con escasa tradición aseguradora y baja renta per cápita, favorecían la dinámica empresarial hacia el exterior.

En términos de especialización por ramo, como acabamos de comentar, la compañía mantiene un papel destacado esencialmente en el seguro de accidentes individuales y automóvil, tanto obligatorio como voluntario, representando para la empresa más del 79% de las primas totales en 1973. Al mismo tiempo, el ramo de accidentes individuales representa más del 9%, por lo que solo en estas dos actividades la compañía concentra casi el 90% de sus primas, ya que los otros siete ramos en los que actúa la compañía suponen un total del 11%.

Sin embargo, en términos de especialización también observamos que la compañía trata de modificar su situación de inicios de los años 70 hacia una mayor diversificación y tratando de reducir, en particular, el peso del seguro de automóvil. Así, este último reduce su peso relativo del 79% al 71% en este periodo, lo que significaba una caída de las primas en términos reales del 6,23%, compensada por otros ramos, en especial el de accidentes individuales y el de vida e introduciéndose en dos ramos en los que la compañía no tenía actividad previamente: incendio y averías de maquinaria. Si bien este último mantiene un peso residual en el total de la compañía, el seguro de incendios aparece con cierta importancia para Galicia S.A., convirtiéndose en el cuarto ramo en importancia con un peso cercano al 5%. Por último, claramente existe una estrategia de abandono de la actividad de reaseguro, que cae prácticamente a la mitad de lo que representaba en 1973.

Gráfico 8. Evolución por ramo de Galicia S.A. Seguros y Reaseguros



Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias del Sindicato Nacional del Seguro y Memorias Estadísticas de UNESPA (diversos años).
*Peso de seguros de automóvil en el eje de la derecha.
**Automóvil incluye seguro voluntario, obligatorio y retirada del carnet de conducir.
***Resto incluye: averías de maquinaria, construcción, cristales, cazadores, responsabilidad civil y robo.

Como podemos observar, la evolución por ramos de la compañía durante la década siguiente mantiene la misma orientación indicada. Se mantiene una progresiva reducción del peso del seguro de automóvil, con una tendencia al estancamiento hacia el final del periodo, mientras se intenta la entrada en ramos nuevos y el aumento progresivo del peso de los ramos distintos de aquellos en los que ya se estaba presente. En particular, destaca el peso que alcanzan ahora los seguros de comercio y hogar, convirtiéndose en dos de los de mayor importancia para la compañía. Sin embargo, es interesante señalar la escasa vocación de aseguramiento hacia actividades empresariales e industriales, con un escasísimo peso de los seguros por averías de maquinaria y no participando del mercado de seguros multirriesgo industriales, orientando la compañía hacia el multirriesgo de hogar. Así, el único seguro multirriesgo desarrollado por la compañía hacia actividades empresariales era el

seguro de comercio, y que además aparece tarde en la cartera de Galicia S.A., a inicios de los años 80. En el mismo sentido, y si bien para la compañía tiene una cierta importancia el seguro de incendios, esta actividad está orientada en exclusiva al incendio individual, y no al incendio industrial.

Por lo tanto, podemos considerar a las empresas aseguradoras gallegas en los años 70 como pequeñas, muy orientadas a actividades específicas y en muchos casos de ámbito puramente local, sin capacidad alguna de expansión y estancadas en unos valores muy inferiores a la evolución general del seguro en España.

Se observan tres excepciones a esta situación. En primer lugar en el seguro de decesos, donde la empresa Seguros La Fe mantiene una importancia relevante en el conjunto del ramo, si bien es un sector con un peso relativamente bajo en relación al conjunto de la actividad aseguradora. Del mismo modo, las tres grandes empresas del sector, Ocaso, Santa Lucía y Seguros Finisterre, que habían sido fundadas en Galicia ya mantenían sus domicilios fiscales fuera de nuestro territorio (en Madrid y Valencia).

En segundo lugar, Galicia había desarrollado entidades aseguradoras de tamaño relevante en el sector asegurador del transporte marítimo (incluyendo pesca), que durante los años 70 continuaban manteniendo una posición de importancia con sus actividades ligadas, en particular, al Puerto de Vigo. Así, el complejo marítimo-pesquero gallego había sido capaz también de generar efectos de arrastre hacia un sector como el asegurador.

Por último, ligada al Banco Pastor, la aseguradora Galicia S.A. Seguros y Reaseguros constituía la excepción en cuanto a escala del sector asegurador, siendo una de las mayores aseguradoras españolas a inicios de los años 70, con una actividad diversificada en varios ramos (si bien con un peso elevado del seguro de automóvil) y una actividad que traspasaba las

fronteras gallegas, llegando a mantener más de la mitad de su personal en el exterior. De todos modos, la empresa se encontraba en esta época en decadencia en relación a la evolución general del sector, con un crecimiento claramente inferior al del sector español e inmerso en un proceso de modificación de sus mercados (reduciendo el peso de Galicia) y de diversificación, abriendo nuevas actividades, reduciendo el peso del automóvil y abandonando otras actividades (como el reaseguro).

Si bien el papel de Galicia S.A. Seguros y Reaseguros resulta fundamental para entender el sector desde Galicia, su fin ocurrirá pocos años después, cuando el Banco Pastor decida vender la entidad aseguradora a la holandesa Ennia en el año 1980, siendo finalmente una de las empresas que constituiría la transnacional AEGON.

3
Gestión del riesgo y mortalidad empresarial. La muestra

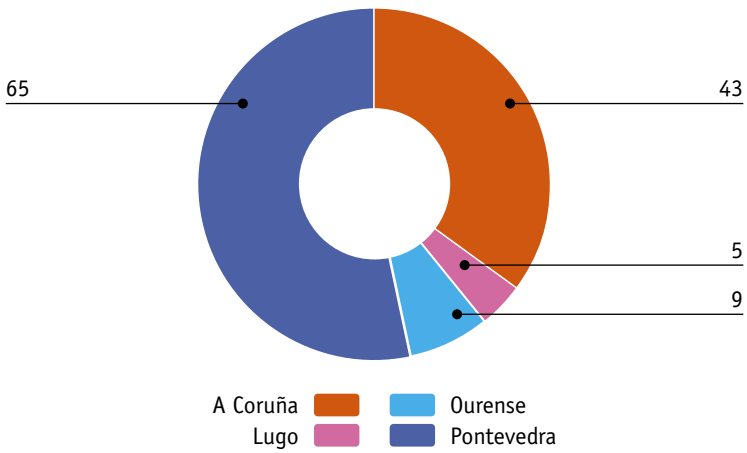
El presente apartado consta de dos partes. En primer lugar, el desarrollo de la construcción de la muestra empleada en el trabajo y sus características. En segundo lugar, la descripción de los motivos de la mortalidad empresarial que se emplearán para evaluar la evolución de las compañías.

3.1
La construcción de la muestra

Para la realización de la muestra se utilizaron como fuente básica los datos del Directorio de Empresas que los sindicatos verticales publicaron en el año 1972 (Servicio Sindical de Estadística, 1972), que contabilizaba todas las empresas españolas de más de 50 trabajadores clasificadas por provincias. De este modo, se pudo hacer una tabla básica de carácter ordinal de las empresas de aquellas características que operaban en las cuatro provincias gallegas. A partir de aquella tabla básica se depuraron los datos excluyendo las empresas extranjeras, las empresas públicas y aquellas empresas con sede en otros lugares de España.

Quedaban así 178 empresas de las cuales 55 son grandes (más de 250 trabajadores) y el resto medianas, un total de 123. De aquellas 178 tomamos las de los sectores pesquero e industrial en los que queríamos centrar el trabajo, y excluímos las del sector servicios. Tras una puntillosa revisión de la historia de las compañías de la muestra reducida en base a fuentes documentales y entrevistas, fuimos capaces de detectar con un mínimo de seguridad las causas de mortalidad de 122 empresas de los sectores indicados, cuyo análisis constituye finalmente el eje de los capítulos que siguen. De estas 122 empresas, 49 daban empleo a más de 250 trabajadores, motivo por el que se pueden considerar propiamente grandes; las otras 73 se encontraban en el tramo de más de 100 y menos de 250, por lo que en realidad eran empresas de tamaño mediano.

Gráfico 9. Distribución de la muestra por provincia



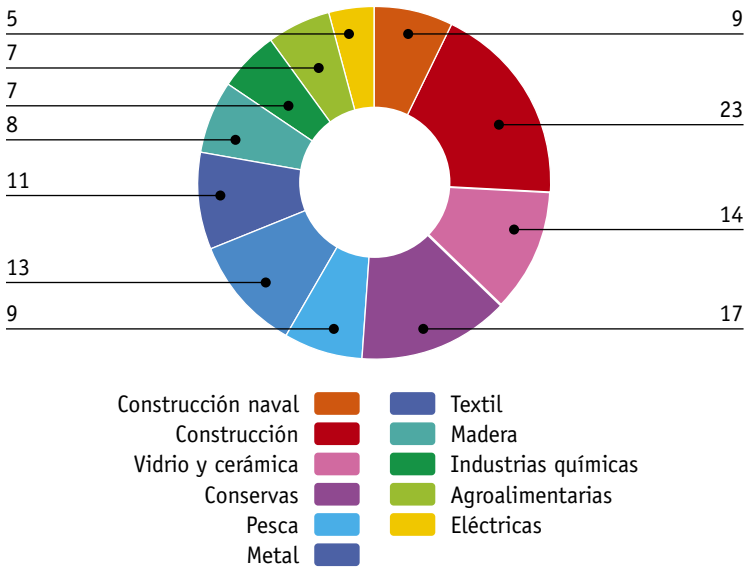
Fuente: elaboración propia.

Por provincias, el peso de las costeras resulta abrumador, mostándose tal y como era de esperar el fuerte desequilibrio empresarial entre provincias interiores y marítimas. Lugo aporta sólo cinco empresas para nuestro análisis y Ourense lo hace

con nueve. Por lo tanto, las dos provincias atlánticas aglutinan el 89% del total de empresas analizadas. Esta situación es congruente con la dinámica económica de ambas regiones. La Galicia interior contaba con un mayor peso del sector primario, que a inicios de los años 70 estaba todavía lejos del grado de integración en el mercado que posee en la actualidad, y su funcionamiento se basaba en la explotación de carácter familiar y no en la empresa propiamente dicha. La industrialización de la agricultura estaba todavía en una fase inicial y las empresas dedicadas a la transformación de sus productos eran escasas.

La otra cara del mayor peso agrario de las provincias del interior también tenía —y tiene— que ver con el limitado desarrollo industrial, localizado en su mayoría en el arco atlántico. La especialización industrial gallega en el complejo marítimo-pesquero (naval, conserva, pesca e indirectamente metal)

Gráfico 10. Distribución sectorial de la muestra



Fuente: elaboración propia.

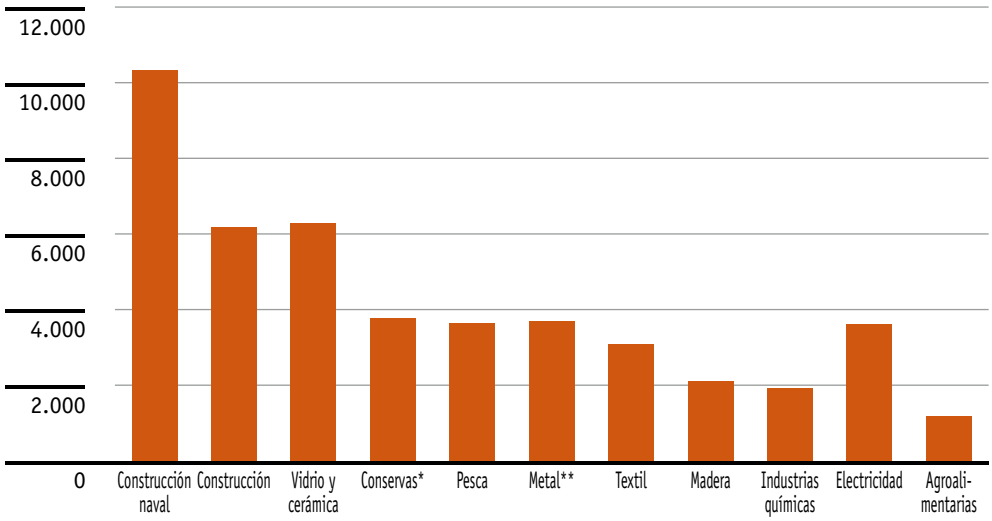
tuvo históricamente sus dos grandes focos industriales en Vigo y Ferrol, siendo A Coruña una ciudad financiera en la que el mayor banco industrial gallego, el Banco Pastor, tenía su mayor área de influencia. Al mismo tiempo, buena parte de las empresas de más de 100 trabajadores de las provincias de Lugo y Ourense que aparecen en nuestra muestra forman parte del complejo ligado a la construcción, por lo que existe escasa especialización productiva en sectores propiamente manufactureros.

En relación a la distribución sectorial, las mayores empresas presentan una interesante caracterización de la economía gallega. Por número de empresas de más de 100 trabajadores, el sector de la construcción ocupa con claridad la posición de primacía. Este dato es de relevancia porque en la mayoría de estudios en relación a la evolución empresarial gallega (realmente, en la mayoría de estudios en relación a la evolución empresarial regional en el Estado), debido al interés predominante en observar los cambios en la especialización manufacturera, el foco se sitúa en esta última, quedando el sector de la construcción en la sombra. Y en realidad, desde los años sesenta, el sector de la construcción ha tenido una relevancia fundamental tanto en Galicia como en España en su conjunto, tanto por el importante desarrollo del parque inmobiliario como por la política de desarrollo de obra pública, fenómenos ambos que significaron un fuerte impulso del sector de la construcción en sus diferentes modalidades.

Por otro lado, como era de esperar, el segundo sector con más empresas en el grupo de las mayores de cien es en nuestra muestra el de las conservas de pescado; si a ellas les sumamos las correspondientes a la construcción naval y a la pesca extractiva, se hace evidente la especialización marítima tradicional de la empresa gallega, y más lo sería si consideramos que una parte del sector metálico tiene en aquellos sectores su principal cliente (por ejemplo, las fábricas de envases o de maquinaria ligera). El orden de importancia establecido en base

a número de empresas se modifica un poco si lo que tomamos es el número de trabajadores de las mayores empresas de cada sector, ya que entonces la construcción naval, que cuenta con algunas de las empresas gallegas con más ocupados, se situaría en cabeza con algo más de 10.000 trabajadores. Solo Astano mantenía 5.420, el doble de FENOSA, segunda gran empresa gallega del momento, y superando en más de 1.500 al conjunto del Grupo de Empresas Álvarez. Con estos mimbres, el conjunto de los sectores marítimos al que hacíamos referencia antes todavía amplía su posición en el conjunto: naval, pesca y conservas y derivados suponen cerca de 18.000 trabajadores, el 39% del total, lo que permite visibilizar la importancia de la economía gallega ligada al mar[4].

Gráfico 11. Trabajadores por sector en empresas de más de 100 trabajadores



Fuente: elaboración propia.

[4] Teniendo en cuenta, además, que varias empresas del metal y del transporte estaban ligadas indirectamente al complejo marítimo por su especialización en elementos frigoríficos. Del mismo modo, del análisis quedan excluidas también empresas ligadas al INI, con un peso específico muy relevante en el complejo marítimo-pesquero, particularmente a partir de los años 70.

Los sectores del vidrio y cerámica tuvieron una nada despreciable importancia histórica en el desarrollo industrial gallego, y el número de empresas en nuestra muestra se sitúa sólo por detrás de construcción y conservas, posición que repite también en número de trabajadores de las mismas empresas. Además de contar con empresas históricas como Vidrios La Florida en Vigo o la Unión Cristalera en A Coruña, el grueso del empleo se encontraba en 1972 en el denominado Grupo de Empresas Álvarez, que a través de su matriz y sus filiales de mayor tamaño, Vidrios Automáticos del Noroeste (VANOSA), Alfares de Pontesampaio, S.A. (PONTESA) y Moisés Álvarez e Hijos acumulaban 4.197 trabajadores, convirtiéndose en uno de los mayores grupos empresariales gallegos a inicios de la época, con una importancia fundamental en el empleo del área de Vigo. Ello forzaría precisamente al INI a intervenirla para salvar este último cuando la empresa viguesa se encontró, a mediados de los setenta, en situación de quiebra técnica por sus enormes problemas financieros.

El metal mantiene también una posición importante en la muestra, lo que no hace sino reflejar también su peso en la industria gallega, aunque al desagregar la construcción naval, su peso queda bastante disminuido. Aún así aparecen 13 empresas con más de 3.500 trabajadores.

En menor medida, podemos destacar una serie de sectores con cierta importancia en la economía gallega y que contaban con más de cinco empresas de más de 100 trabajadores: la industria química, la del textil / confección, la madera, la naciente agroalimentaria y la de la electricidad y electrónica, aunque el segundo segmento de esta última no fuera todavía más que residual. Como podemos observar, industrias como la agroalimentaria o la de la confección, dos de las industrias más importantes en la actualidad, aún representaban un papel muy pequeño en el conjunto

del tejido empresarial gallego, y particularmente entre las empresas de mayor tamaño.

En términos de supervivencia, la muestra mantiene un elevado grado de mortalidad empresarial: de las 122 empresas analizadas, solo se encuentran 34 casos que se mantuvieran activas en el año 2008, lo que quiere decir que 88 empresas no sobrevivieron al periodo, más del 72% del total.

3.2
Factores de mortalidad empresarial

En la mayor parte de las ocasiones, la literatura económica opta por analizar la mortalidad empresarial desde factores internos de la compañía. Así, son habituales los estudios sobre supervivencia relativos a factores como el tamaño (Agarwal & Audretsch, 2001), la edad (Evans, 1987), el sector (Lin & Huang, 2008), la capacidad de innovación (Hong et al., 2012) o la exportación (Wagner, 2012). Sin embargo, son más escasos los estudios que realizan un análisis de mortalidad empresarial en perspectiva histórica y atendiendo a un abanico más amplio de causas del cese, lo que no es de extrañar dada la relativa carencia de datos para reproducir este tipo de investigaciones.

Por lo tanto, en el presente trabajo se pretende emplear un enfoque que permita conocer la mortalidad individualmente, considerando tanto efectos internos como externos a las empresas, que tratamos de clasificar en un número reducido de ítems, aunque somos conscientes que ello implica una simplificación y la introducción de no pocos sesgos. Pero esto es solo una primera aproximación y puede servir para dar una idea inicial que posteriormente se pueda mejorar. Hemos organizado los múltiples factores que pueden influir en la desaparición de una empresa en siete grandes bloques que se explicitan en la tabla 9.

Tabla 9. Causas de mortalidad empresarial

1	*Shock* externo	Suceso inesperado y externo a la empresa que afecta gravemente su posición competitiva o sus resultados
2	Problemas financieros	Excesivo endeudamiento en relación a recursos o inadecuada estructura del pasivo que hace a la empresa vulnerable a otros impactos o que incluso conduce a problemas de liquidez o solvencia
3	Cambio tecnológico / Ciclo industria	Cambio tecnológico o de la organización industrial del sector
		Ciclo de la industria
4	Cambios institucionales o regulatorios	Cambios en el marco político / económico que determinan modificaciones importantes en cuestiones como: 1. Cambios en el nivel de integración en la economía internacional 2. Reducción o aumento de la intervención y / o de las posibilidades de captura del regulador 3. Modificaciones en el tamaño mínimo eficiente de las empresas de un determinado sector
5	Sucesión familiar / mala gestión	Problemas relacionados con la sucesión en empresas familiares o problemas derivados de una gestión inadecuada
6	Política de riesgos insuficiente	Carencia de cobertura de riesgos que tienen una influencia principal o secundaria en la desaparición de una empresa.
7	Absorción	Adquisición por parte de otra empresa

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, los dos primeros factores son los *shocks* externos y los problemas financieros, cuyos pormenores se explican en la propia tabla. En tercer lugar, nos referimos al cambio tecnológico en sentido amplio: la propia transformación tecnológica y organizativa del sector y, de modo más particular, la evolución del ciclo de la industria. Por lo tanto, aquellos elementos relativos a la maduración del sector y a sus transformaciones internas se incorporan en este apartado.

En cuarto lugar bajo el epígrafe de cambios institucionales o regulatorios incluimos un conjunto de elementos, algunos de ellos de alcance más puntual y otros de más largo plazo. El elemento probablemente más influyente dentro de este epígrafe y para el período analizado, fue el proceso de liberalización de la economía española que se abre con el final de la autarquía hacia 1959 y que culmina con la integración europea, y que cambió

sustancialmente las reglas de juego para las empresas. Dentro de este período no se puede olvidar además que se produce el final de la dictadura franquista, que representa un cambio que no solo es político sino que afecta de forma relevante al marco en el que operan las empresas. Las empresas más dependientes de la intervención y la regulación autárquica, aquellas que poseían un tamaño inferior al mínimo eficiente en condiciones de competencia o aquellas que se beneficiaban durante el franquismo de posiciones que podíamos calificar de captura del regulador, o bien se habían ido adaptando al nuevo marco, o bien habían comenzado a desaparecer, pero muchas de ellas todavía sobrevivían en el año 1972. Muchas irían desapareciendo a partir de entonces por una conjunción de factores en las que todavía el pecado original de los cuarenta o los cincuenta resultaba ser un motivo de su hundimiento.

El quinto factor agrupa dos problemas relacionados entre sí por el común denominador de la gestión de las empresas, en su inmensa mayor parte familiares. La sucesión, importante sobre todo en empresas no sólo familiares, sino que en no pocos casos estaban en manos de segundas y terceras generaciones. Y la gestión, cuyos problemas se relacionaban en ocasiones precisamente con los problemas de sucesión, aunque en otras ocasiones no tuvieran nada que ver con ella.

En sexto lugar señalamos la insuficiente política de riesgo por parte de las compañías, que puede suponer un motivo fundamental para su desaparición. Así, habrá que analizar las circunstancias de la desaparición de aquellas para valorar el impacto de aquella carencia.

Por último, es necesario señalar la caracterización de éxito o fracaso empresarial que utilizamos. En las páginas siguientes identificamos que una empresa ha tenido éxito si en el año 2008, vísperas de la Recesión que comienza aquel año, continúa existiendo y en manos de la familia fundadora, en caso de tratarse de una empresa familiar, como lo eran la inmensa

mayor parte de las empresas gallegas en aquellos años (independientemente de su evolución económica, financiera, en términos de empleo o rentabilidad). Y es que en realidad, resulta difícil encontrar verdaderas empresas no familiares en nuestra muestra, porque hay muy pocas sociedades cotizadas y porque, incluso así, alguna de ellas tiene un *free float* muy escaso. En realidad la única excepción es Fenosa, en la que, si bien el grupo Pastor tiene la mayoría, comparte decisiones con otros bancos españoles y accionistas particulares que tienen también importantes participaciones en ella. En algunos otros pocos casos se trata de sociedades plurifamiliares, donde los lazos de amistad o parentesco entre grupos familiares producen un efecto semejante al de la empresa familiar más común. Hay en la muestra varios ejemplos de dos, tres, o cuatro empresarios que tienen participaciones en las dos, tres o cuatro empresas. En este caso consideramos que esta sobrevive aunque alguna de las familias abandonara, con tal de que alguna de las fundadoras continúe. No consideramos que exista continuidad cuando una empresa entra en crisis y, después de los correspondientes pasos intermedios, acaba por transformarse en Sociedad Anónima Laboral o acaba en manos de los bancos o de otros propietarios.

Sin embargo, existe una última situación que es necesario destacar: la desaparición por absorción. Si bien en algunos estudios de supervivencia se interpreta la absorción como caso de éxito (dado que existe un comprador interesado y, por lo tanto, se entiende que la compañía tiene capacidad para ser rentable), en el presente estudio decidimos analizar individualmente cada caso para determinar si la absorción se produce por el atractivo de la compañía en el mercado o simplemente como mecanismo de obtención de activos en procesos de quiebra, lo que permite afinar el análisis global. También es necesario señalar que cada empresa puede verse afectada por más de una de estas situaciones, lo que entendemos por mortalidad multicausal.

4
Gestión del riesgo y mortalidad empresarial. Resultados

De las 122 empresas del año 1972 sobre cuya evolución poseemos información, solamente se mantenían en el año 2008 en activo y bajo los mismos o semejantes parámetros de propiedad 34, lo que es decir un 28%. Aunque haremos algunos comentarios sobre estas empresas, nos referiremos sobre todo a las 88 empresas desaparecidas, tratando de ver qué factores de los señalados en nuestra tipología tuvieron influencia en su desaparición.

Lo primero que llama la atención es la fuerte mortalidad de las empresas, sobre todo si tenemos en cuenta que se trata de las mayores en términos de número de trabajadores. Tres sectores tan distintos como Textil/Confección, Construcción Naval y Metal son los que presentan un desempeño más negativo, con tasas de supervivencia que oscilan entre el 9 y el 15%. Como veremos al referirnos a cada uno de estos sectores los motivos de la alta mortalidad son diferentes, aunque en común tienen los tres el de tratarse de sectores maduros.

Sin embargo, el recurso fácil de afirmar de que la mortalidad es mayor en los sectores más maduros, queda cuestionado

Tabla 10. Empresas de la muestra al principio (1972) y final del período (2008) y tasas de supervivencia

	Inicial	Final	Desaparecidas	Tasa supervivencia
Textil / Confección	11	1	10	9,09 %
Madera	8	2	6	25,00 %
Pesca	9	3	6	33,33 %
Química	6	2	4	33,33 %
Metal	13	2	11	15,38 %
Conservas	17	9	8	52,94 %
Construcción naval	9	1	8	11,11 %
Vidrio y cerámica	14	3	11	21,43 %
Construcción	23	7	16	30,43 %
Electricidad	5	1	4	20,00 %
Agroalimentarias	7	3	4	42,86 %
Total	122	34	88	27,87 %

porque algunas industrias maduras se encuentran también entre los sectores con mayor tasa de supervivencia. En efecto, donde abundan más las empresas de éxito es en un sector nuevo, como el de la industria agroalimentaria, pero también en uno maduro como es el de las conservas. Y es que la mortalidad empresarial es, casi siempre, un factor multicausal, difícil de explicar por un solo factor.

La segunda cuestión digna de comentario es que los ceses de empresas tienen una distribución muy concentrada en determinados subperíodos o años. Y que además esa concentración se corresponde con las crisis económicas del periodo. Tal y como se puede ver en el Gráfico, los ceses se concentran en las dos crisis del petróleo, con un pico muy agudo en el año 1976 y en la crisis financiera de comienzos de los noventa, siendo la época de más estabilidad la que corresponde a la expansión económica que va de 1996 a la recesión de 2008.

Finalmente, en este primer avance de resultados, de entre los factores con influencia en el cese de empresas, presentamos

la Tabla 11 en la que se expresa el número de ellas afectadas por cada uno de aquellos factores, y la parte del total que se vieron afectadas. Evidentemente, la columna de los porcentajes no suma cien porque cada una de ellas pudo verse afectada por uno o varios de los factores indicados.

Como podemos observar, el motivo más importante para la desaparición de empresas en el periodo es, con diferencia, el cambio tecnológico y la evolución del ciclo de la industria, como era de esperar según la bibliografía consultada. En particular, la evolución sectorial supone un elemento fundamental para entender la rotación empresarial, donde además la progresiva madurez de los sectores provoca que la competencia entre compañías sea cada vez mayor y no todas puedan adaptarse a las nuevas situaciones en el mercado. Un total de 46 empresas (el 52% de las empresas desaparecidas) se vieron afectadas por este motivo.

Tabla 11. Impacto de los motivos para la mortalidad empresarial. 1972-2008

Motivo	Empresas afectadas	Porcentaje de empresas afectadas por cada motivo
Shock externo	17	19,32
Problemas financieros	43	48,86
Cambio tecnológico / Ciclo industria	46	52,27
Cambios institucionales o regulatorios	27	30,68
Sucesión familiar / Mala gestión	22	25,00
Política de riesgos insuficiente	11	12,50
Absorción	16	18,18

Fuente: elaboración propia.

Los problemas financieros suponen, a poca distancia, el segundo elemento de mayor relevancia para la mortalidad empresarial, afectando directamente a 43 empresas, el 48,8%

de las empresas desaparecidas. Hay que tener en cuenta que la mortalidad empresarial en muchas ocasiones viene provocada por problemas financieros, pero en este sentido se evalúan los problemas financieros como causa de mortalidad empresarial, y no como consecuencia de otro tipo de situaciones que provocaron los problemas financieros y que en última instancia llevaron a la compañía a la quiebra. Esta situación es muy habitual en las empresas de la construcción, donde la evolución general del sector y el ciclo económico llevó a una menor cartera de pedidos, descensos de rentabilidad y, en última instancia, problemas financieros por esta situación antes de la desaparición de la empresa. Este tipo de casos son contabilizados como de cambio tecnológico, no como financieros.

Así, casi la mitad de las empresas analizadas desaparecieron teniendo una de las causas de su cese en este tipo de problemas, particularmente aquellas con mayores necesidades de grandes inversiones para la realización de sus actividades principales. En este sentido, la falta de un mayor músculo financiero en la economía gallega (prácticamente limitado al Banco Pastor en la primera mitad del periodo y por las Cajas de Ahorro en la segunda) impedía que muchas empresas tuvieran acceso a financiación para adaptarse a los cambios tecnológicos y, en aquellos casos en los que se obtenía financiación, no existía una relación entre empresa y banca industrial de largo plazo que sostuviera a la compañía frente a problemas financieros.

Los cambios institucionales y regulatorios, que a veces son difíciles de separar de los *shocks* externos, habrían sido el tercer factor que habría afectado la mortalidad empresarial durante el período. Los primeros habrían afectado a 27 empresas y los *shocks* a 17. En relación a los *shocks* externos, como es lógico, en muchas ocasiones no pueden ser previstos, lo que dificulta la capacidad de cualquier empresa para poder afrontarlos, al mismo tiempo que la capacidad de reacción es limitada.

Sin embargo, la normalización económica española con el fin de la Dictadura y la incorporación del mercado español a la economía internacional, eran elementos mucho más previsibles por parte de las empresas en el medio plazo. En relación a este elemento es necesario señalar una limitación: las dificultades para la obtención de información sobre la posible captura del regulador por parte de las compañías, lo que posiblemente subrepresente este elemento sobre el global. Lo que es indudable es que las transformaciones socio-económicas tuvieron un impacto en buena parte del tejido empresarial, tanto estatal como gallego, no solo en las empresas desaparecidas.

Detrás de los anteriores vendrían los problemas de sucesión familiar y de gestión, y, finalmente la insuficiente política de riesgos. Esta última situación afectó a 11 empresas, representando el 12,5% del total, siendo algunas de gran importancia, como el caso de FENOSA. Del mismo modo, el análisis de esta situación permite ver que es necesaria una política de aseguramiento integral por parte de la compañía, ya que pueden existir problemas diversos en relación a la política de riesgo: en caso de las empresas con actividad internacional hay que atender al riesgo a la exportación (como el caso de las empresas conserveras), en el caso de aquellas que obtienen financiación internacional, seguro cambiario (como FENOSA o Hijos de J. Barreras), y en aquellas empresas de menor tamaño es necesario desarrollar políticas concretas de seguro multirriesgo industrial, en particular para afrontar posibles accidentes que puedan afectar a la evolución de la compañía (como los casos de Rodolfo Lama o el Hotel Balneario de Mondariz al que nos referiremos en el apartado siguiente).

Del mismo modo, atendiendo a la evolución global de la muestra, en las empresas gallegas de mayor tamaño de los años 70 no tenían, por lo general, interiorizada la necesidad de desarrollar políticas frente al riesgo ni la necesidad de realizar contratos con empresas aseguradoras especializadas, sino que

simplemente provisionaban recursos ante posibles problemas. Evidentemente, como política empresarial la evaluación de riesgos por parte de la compañía en lugar del análisis por las empresas especializadas da lugar a ineficiencias y a problemas derivados del no control de riesgos que pueden hacer desaparecer a las compañías.

También es necesario señalar que la importancia del seguro es multisectorial, pudiendo encontrar casos de mortalidad empresarial en prácticamente todos los sectores, por lo que si bien los tipos de seguros pueden cambiar entre ellos, es evidente que la política de gestión de riesgos tiene importancia independientemente del sector analizado.

Por último, los elementos relativos a la mala gestión y a la sucesión empresarial son también un elemento de cierta relevancia en la muestra (22 casos, lo que es decir, el 25% del total), lo que resulta explicable teniendo en cuenta que muchas de las empresas entraron en la segunda y tercera generación durante el periodo de estudio. En relación a este elemento se hace necesaria también la matización en relación al fin de la Dictadura: la dificultad de obtención de datos internos a las compañías en muchos casos limita la posibilidad de obtención de información, subrepresentando esta causa de mortalidad[5].

De todos modos, para conocer en mayor profundidad los motivos de la mortalidad empresarial y obtener información más concreta, se hace necesario analizar sectorialmente lo que ocurría con las mayores empresas gallegas, ya que en muchos casos existen casuísticas sectoriales específicas que es necesario señalar para entender la evolución del conjunto.

[5] En este sentido, decidimos no emplear sistemáticamente fuentes sindicales (por lo menos en exclusiva) para la obtención de información sobre las compañías, lo que podría haber hecho aumentar esta cifra.

4.1
Diferencias en gestión de riesgos y supervivencia según sectores, dimensiones y tipos de empresas

Para el análisis sectorial tomaremos en consideración los diez principales sectores industriales que aparecen en el listado del Servicio Sindical de Estadística, con algunos ajustes entre ramas de la industria, para aproximarnos a la clasificación actual de la CNAE. Y a ellos añadiremos el de la pesca. Son los sectores que cuentan con más empresas en el listado indicado y representan un mayor volumen de empleo, al margen, como ya hemos dicho, de los correspondientes al sector servicios.

4.1.1
Textil / Confección

La industria propiamente textil (hilados y tejidos) tuvo un tamaño insignificante durante el periodo autárquico en Galicia, tres empresas no más que medianas de las que en 1972 solo quedaba la Galicia Industrial (Neda), que había sido de Dionisio Tejero. Pero, por el contrario, la confección sí que había tenido, además de algunas medianas, una empresa de tamaño muy considerable, tanto que era todavía hacia aquel año una de las tres mayores de España en su especialidad. Se trataba de la redondelana Confecciones Regojo (Carmona, 2006), que había crecido al calor de los pedidos del ejército, tanto de camisas y otras prendas de uniforme como de botas y correaje, a cuyo efecto había llegado a disponer también de tres fábricas de curtidos. Regojo se esforzaba ahora en diversificarse y en subir de escalón en el mercado, a cuyo efecto una de las sociedades que había formado era Confecciones Niza, que también era una de las principales confeccionistas de Galicia en 1972.

Detrás de Regojo, la segunda del sector por tamaño en 1972 era una empresa relativamente nueva. Establecida en el Polígono

Tabla 12. Empresas del sector Textil / Confección con más de 100 trabajadores en el año 1972

Nombre	Provincia	Localidad	N.º de trabajadores	Actividad
Pieles y Curtidos, S.A.	A Coruña	Padrón	538	Piel
Viriato Lamas	A Coruña	Ordes	183	Géneros de punto
Manufacturas Piñón	A Coruña	Ferrol	175	Géneros de punto
Manufacturas Geyfe, S.L.	A Coruña	Santiago	123	Confección
Dionisio Tejero Pérez	A Coruña	Neda	136	Hilados y tejidos
Paragüera del Noroeste	A Coruña	Santiago	134	Fabricación de paraguas
Confecciones Regojo	Pontevedra	Redondela	693	Confección
Confecciones Niza	Pontevedra	Redondela	272	Confección
Confecciones Dresslock	Pontevedra	O Porriño	575	Confección
Cividanes, S.A. / Pressman	Pontevedra	Vigo	129	Confección
Dayfer, S.L.	Pontevedra	Mos	116	Confección

Fuente: elaboración propia.

de As Gándaras al calor del Polo de Desarrollo de Vigo-O Porriño. Confecciones Dresslock se había constituido en 1966 ligada a un grupo comercial vigués que disponía de varios puntos de venta en Vigo (Ropal, Blancazul, Supermercado del Vestido, Griffa) y que trataba así de integrarse aprovechando las ayudas del Polo. Con la misma lógica y por miembros de la misma familia empresaria, los Pérez Cividanes, se había establecido también en el Polo, otra fábrica que igualmente se situaba entre las mayores de 100 trabajadores, Cividanes, S.A. (Pressman).

Las otras dos empresas propiamente de confección mayores de 100 trabajadores eran Manufacturas Geyfe y Dayfer, S.L. La primera de ellas, establecida en Santiago, era en lo fundamental una fábrica de camisas; la segunda, situada en Mos, se había especializado en la elaboración de tiendas de campaña y otros artículos de camping (sacos de dormir, colchonetas, etc.) en un nicho de mercado bastante diferenciado que le permitiría posteriormente evolucionar hacia la fabricación de productos

como lanchas semirrígidas y productos más del sector naval que de la confección propiamente dicha.

Dentro del ramo de la confección existían también tres empresas de relativa importancia dedicadas a la elaboración de géneros de punto. La más antigua era la ferrolana Manufacturas Piñón, que había crecido, lo mismo que Regojo, a la sombra de la demanda institucional, en este caso suministrando jerseys y gorros de punto para la Armada. La segunda era la ordense Confecciones Viriato y la última, la boirense Jealfer, que no consideramos aquí puesto que en las fuentes de época aparece como componente de Industrias Jealfer a la que nos referimos en el capítulo de las industrias de la conserva.

Finalmente hemos incluido en Textil / Confección a Panosa, la importante fábrica compostelana de paraguas (marca Caravel), y a Picusa, una empresa que durante la autarquía había sido suministradora de cuero a las más importantes fábricas de zapatos españolas, y especialmente a Segarra, y que, lo mismo que Regojo, venía teniendo fuertes problemas para adaptarse a un marco de mayor competencia.

De las once empresas consideradas, solo sobrevivían en el año 2008 tres de ellas. Viriato, Dionisio Tejero (Galicia Industrial) y Dayfer, aunque las dos primeras en realidad estaban ahora en manos de otros grupos empresariales distintos de los fundadores. Viriato había suspendido pagos en 1991, y tras el fallecimiento dos años más tarde de su creador y director, Viriato Lamas, había sido vendida. Por su parte, Dionisio Tejero (la antigua Galicia Textil de Barcón y cía.) había sido adquirida por Textil Santanderina en 1982. Los años setenta y ochenta habían presenciado una fortísima reestructuración del sector en toda España, y en ella habían sucumbido empresas de la importancia de Regojo o de Dresslock, mientras habían comenzado, modestamente, otras nuevas que se convertirían en pocos años en líderes o, cuando menos, en importantes jugadores en el ámbito de un sector configurado de forma muy diferente y en

el que el diseño y la moda habían amplificado su importancia (Carmona y Nadal, 2005).

Este proceso de reestructuración del sector se liga al cambio en los patrones de producción y consumo que se produce en España durante los años setenta coetáneo de la crisis del petróleo. Fueron estos, del lado de la oferta, la sustitución de la elaboración a la medida realizada todavía en una proporción importante por sastres y modistas por un nuevo patrón de producción basado en la confección en serie, que permitía en algunas fases de la cadena de valor una notable mejora en la productividad y, del lado de la demanda, los cambios en los patrones culturales derivados del final del franquismo, que repudiaban la uniformidad y la rigidez de la vestimenta burocrática de aquel y reclamaban nuevos estilos ligados a nuevas generaciones y nuevas políticas, un fenómeno que tan bien supo captar el eslogan "la arruga es bella", que sirvió a una conocida campaña de Adolfo Domínguez (Carmona, 2012).

En aquel contexto se desarrollan una serie de nuevas empresas que, nacidas en los sesenta y setenta, acabarán por constituir en pocos años el grueso de un nuevo textil / confección gallego en una posición de liderazgo en el mercado español, que resultaba sustancialmente nuevo. Empresas como Montoto (1962), Viriato (1962), Goa (1963), Caramelo (1968), Roberto Verino (1968), Adolfo Domínguez (1974) o Florentino (1975) serán algunas de las encargadas de esta transformación, que vivirá su periodo de mayor esplendor a inicios de la década de 1990.

Frente a las empresas tradicionales, del tipo de Regojo o en menor medida Dresslock, que eran empresas con un más o menos elevado grado de integración vertical (mayor en la primera que en la segunda), las nuevas empresas se establecieron como industrias de fase y se dotaron de estructuras más flexibles que les permitieron aprovechar la amplia, barata y muy capacitada oferta de fuerza de trabajo existente durante los años setenta y

comienzos de los ochenta. Operaron con una amplísima y bien coordinada red de subcontratas, con frecuencia a cooperativas, y contaron además con apoyos públicos tanto a través de estas últimas como del favorable ambiente existente hacia cualquier iniciativa que supusiera creación de empleo en medio de la crisis económica (Rodríguez Galdo et al., 1992).

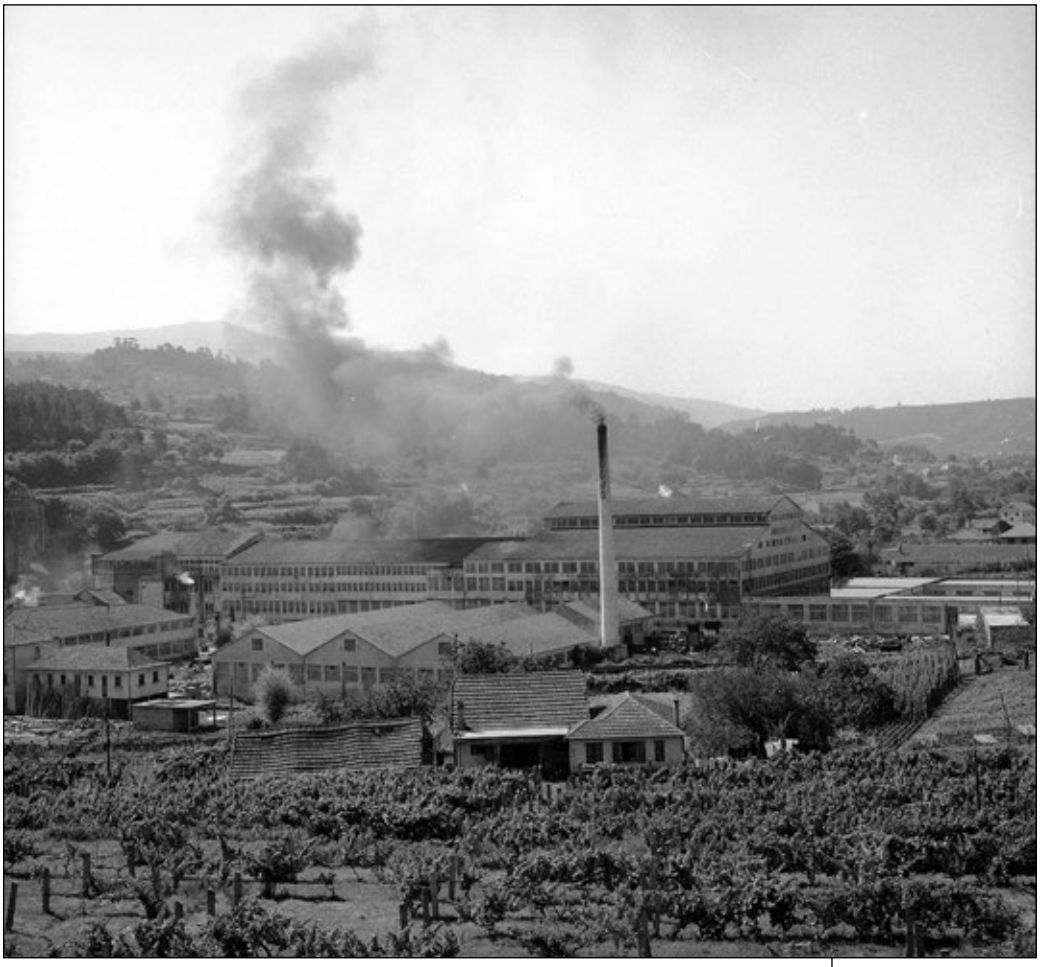
Las nuevas empresas estaban mejor preparadas para afrontar este nuevo patrón tecnológico/organizativo frente a las tradicionales, de mucho mayor tamaño y con menor capacidad de adaptación, lo que las hizo mucho más vulnerables tanto al comienzo de las importaciones como a las variaciones en la demanda derivadas de la crisis del petróleo. La progresiva desaparición de muchas de las empresas dejó un hueco que, a partir de la recuperación económica de mediados de los ochenta, pudo ser llenado, al menos parcialmente por las empresas nuevas. En este sentido, se confirma para el sector textil la caracterización de la supervivencia empresarial realizada por Mata et al. (1995), dado que el factor edad y tamaño puede tener una incidencia en la mortalidad en forma de U invertida, favoreciendo a las empresas de tamaño medio en contraposición a las de mayor tamaño, con mayores dificultades de adaptación a la evolución del ciclo de la industria.

Este fue el contexto de la desaparición de las que eran dos principales empresas del sector a comienzos de los años setenta. Por una parte, Dresslock, a la que ya nos hemos referido, que había aprovechado los créditos y facilidades del Polo de Desarrollo, avalados por sus activos de distribución, para establecer una fábrica que llegó a alcanzar los 600 trabajadores y que pretendía exportar una parte importante de su producción. La crisis de los setenta derrumbaría sus ventas y en 1976 la empresa se vería incapaz de hacer frente a sus obligaciones. La otra fábrica de la misma familia empresaria, Pressman, seguiría el ejemplo poco más tarde.

Escaparate de Ropal (grupo Dresslock) en la calle Colón de Vigo

Museo Etnológico de Ribadavia, Colección Llanos

Por su parte, Regojo arrastraba ya problemas desde comienzos de los sesenta y de los cinco mil trabajadores que tenía en los primeros años de aquella aquella década ya solo contaba con unos setecientos en 1972. Desaparecidos la mayor parte de los contratos con el ejército y otras administraciones y situada en un segmento inferior del mercado, había tratado a partir de 1961 de diversificar su mix de producto entrando en la elaboración de camisas y otras prendas de nuevas fibras con amplias campañas publicitarias. La adaptación resultó muy costosa porque se trataba de una empresa integrada verticalmente, lo que obligaba a modificar los procesos productivos no sólo en el eslabón final de la cadena -la confección- sino también en los eslabones anteriores (la fábrica de tejidos de que disponían en Zamora). Otra de las estrategias de supervivencia fue la de la externalización y creación de diversas empresas especializadas, la mayor de entre ellas era precisamente Confecciones Niza, pero la forma en la que se realizó aquella fue calificada de "caótica" por el inspector de trabajo que entendió en el expediente de crisis de una de ellas (Carmona, 2009). El



Panorámica da fábrica de camisas Regojo de Redondela contra 1945

Cortesía do Concello de Vigo. Archivo Pacheco

grupo Regojo fue descapitalizándose y en 1978 no disponía ya de recursos ni de crédito para adquirir los suministros para la temporada. El Ministerio de Trabajo terminó por condicionar las ayudas a la participación de los trabajadores en una sociedad anónima laboral (Telanosa), que acabaría por ser intervenida y desaparecer en 1987. Manufacturas Piñón sufriría también de males semejantes a los de Regojo: difícil adaptación a un nuevo marco económico y elevada vulnerabilidad en la crisis de los setenta. Y aunque la ferrolana resistiría como empresa hasta 1993, había quedado ya reducida a la sombra de lo que había sido desde mediados de los setenta.

En casos como los de las dos últimas empresas citadas, al igual que en el de Picusa al que nos referiremos a continuación, se manifiesta la importancia que tuvo el final de la autarquía en dos sentidos: la normalización económica que limitaba la capacidad de captura del regulador por parte de las empresas (ventas al Ejército o la Armada en los casos de Regojo y Manufacturas Piñón) y la entrada de España en los mercados internacionales, que incrementó la competencia de países con menores costes laborales, factor este último que afectó especialmente a empresas como las citadas o como PICUSA y PANOSA.

Además, en el caso de PICUSA se daba una situación doblemente grave: una estrategia de crecimiento desde finales de los años 60 que había llevado a multiplicar su capital social por diez y a aumentar significativamente la deuda, precisamente coincidiendo con la crisis de 1973 y ante un contexto donde la facturación se reducía progresivamente, por lo que el estrangulamiento de la compañía resultaba inevitable (Alonso, Lindoso & Vilar, 2008). Esta situación veremos que resulta habitual en múltiples empresas, al coincidir los peores años de la crisis económica con importantes procesos de inversiones y transformaciones tecnológicas que tensionaban la situación financiera de las compañías.

En términos de supervivencia empresarial, en el año 1972 Galicia contaba con once empresas de más de 100 trabajadores en el sector textil/confección, de las cuales 6 estaban especializadas en la confección, dos en el segmento de géneros de punto, una en la fabricación de tejidos, otra en la de paraguas y una última en la de curtidos. De estas once empresas tan solo una, Dayfer, sobrevivía como tal en vísperas de la Recesión del 2008, por lo que el ratio de supervivencia no alcanza ni siquiera el 10% (9,09%) en el sector, lo que sitúa al textil/confección como un sector muy por debajo de la media en cuanto a su tasa de supervivencia.

Tabla 13. Empresas del sector textil desaparecidas

Motivo para la desaparición	Número de empresas afectadas
Shock externo	0
Problemas financieros	4
Cambio tecnológico / Ciclo industria	6
Cambios institucionales o regulatorios	5
Sucesión familiar / Mala gestión	1
Política de riesgos insuficiente	0
Absorción	2

Fuente: elaboración propia.
Los porcentajes no suman 100% porque varias empresas sufren situaciones multicausales que causan su desaparición.

4.1.2 Madera

El sector maderero tiene una enorme tradición en Galicia. Puede considerarse que, como tal industria dotada de fuerza mecánica, nació en el último cuarto del siglo XIX cuando comenzó a producir puntales para entibar las minas galesas y asturianas, y poco más tarde tablilla para el empacado de la uva pasa del oriente andaluz, de las naranjas de Valencia y de las latas de conserva de Galicia, productos todos ellos que se destinaban a la exportación (Rico Boquete, 2014). En dos momentos distintos proliferaron los aserraderos a vapor: en los años iniciales del siglo XX y en los inmediatamente posteriores a la Guerra Civil. Pero en la década de 1960 la tímida apertura comercial endureció la competencia en la madera para construcción y el inicio del uso del plástico lo hizo en el mercado de la tablilla. Comenzaba así la decadencia de los aserraderos tradicionales, por lo que algunas empresas decidieron sustituir el trabajo de la madera natural por el de la madera triturada y encolada en sus distintas modalidades (fibras, partículas, etc.) (Carmona y Nadal, 2005).

Fábrica de FINSA en Santiago, c. 1980
Gentileza de la empresa

Frente a las empresas que se dedicaban al aserrío, que tenían pocas exigencias de capital y en general eran pequeñas empresas, las que se dedicaban al tablero necesitaban una cierta escala y tenían unos superiores requerimientos de capital, motivo por el que en 1972, el año del censo que sirve de base para nuestro trabajo, las 3 fabricantes de este producto que existían en Galicia se situaban todas en el grupo de cabeza del sector: Tafisa, Finsa y Orember. A su lado otra de las grandes también en el ramo del tablero era Peninsular Maderera, dedicada al contrachapado, una especialidad en España muy valenciana, que también exigía un cierto tamaño.

Otras tres eran empresas de un conjunto que en sentido amplio podríamos denominar de fabricación de muebles. Se trataba en primer lugar de Aycasa, una empresa viguesa perteneciente al grupo Davila, un grupo con importantes intereses en el sector naval, y su objeto social era sobre todo la carpintería para los buques, teniendo entre sus clientes a los principales

astilleros vigueses. La segunda era un fábrica de muebles comunes establecida en el coruñés ayuntamiento de Cambre, Armando Miguel Segura, S.L., que sería según el censo indicado la más importante de Galicia de este ramo, sorprendentemente, puesto que era esta una actividad que tenía su epicentro no allí sino en la localidad pontevedresa de A Estrada. La tercera era una de las fábricas de ataúdes que existían en Ribadavia, villa donde existía una auténtica especialización en esta rama de la fabricación de mobiliario. Se trataba de Chao Sobrino, S.L., y era la mayor de las que allí se asentaban. Finalmente, al lado de las cuatro fabricantes de tableros y las tres de mobiliario, formaba también parte del grupo de las empresas de la madera con más de 100 trabajadores la fábrica de lápices Hispania, S.A., situada en Ferrol, la fabricante de los, en los años cuarenta y cincuenta, popularísimos Johan Sindel. Empresas que posteriormente tendrían un importante papel en el sector, como Industrias Losán o como Intasa (Grupo Tojeiro), existían ya por aquel entonces, pero todavía no tenían el tamaño como para aparecer en el listado del Servicio Sindical de Estadística como empresas de más del centenar de trabajadores.

Tabla 14. Empresas del sector madera y corcho con más de 100 trabajadores en el año 1972

Nombre	Provincia	Localidad	N.º de trabajadores	Actividad
Tafisa	Pontevedra	Pontevedra	451	Tableros de fibra
Peninsular maderera	A Coruña	Ferrol	425	Chapas y Tableros
Aislamientos y carpintería	Pontevedra	Vigo	373	Capintería
Financiera maderera	A Coruña	Santiago	317	Aglomerados / Aserradero
Armando Miguel Segura	A Coruña	Cambre	157	Muebles
Chao Sobrino	Ourense	Ribadavia	123	Fabricación de atúdes
Hispania	A Coruña	Ferrol	119	Fábrica de lápices
Orember	Ourense	San Cibrán de Viñas	108	Aglomerados de madera

Fuente: elaboración propia.

De estas ocho empresas, dos sobreviven al conjunto del periodo: FINSA y Chao Sobrino, mientras las otras seis desaparecerán. La primera de ellas no solo es que sobreviviera sino que mantuvo un espectacular crecimiento a partir del pequeño aserradero que había sido en un principio hasta convertirse en la principal empresa del sector del aglomerado y uno de los líderes españoles del mismo. Finsa fue el paradigma del éxito en la transición de la madera serrada a la triturada e iría añadiendo ventaja a sus competidores por medio de adquisiciones, como la de la ya citada Orember en el año 1979, una empresa esta última que había nacido en 1973, inaugurando el Polígono Industrial de San Cibrán das Viñas y que en sus escasos años de vida independiente había sufrido un importante incendio y un expediente por pactar precios con otra empresa del sector (Rico Boquete, 2006).

Menos suerte tuvo la que en 1972 era segunda en términos de empleo, la Peninsular Maderera S.A. (PEMSA), que desaparece en el año 1976. Peninsular Maderera era, de las grandes del sector, la más antigua. Fundada en el año 1945 se dedicaba a la producción de puertas y tableros contrachapados (Fernández Negral, 2018). La ventaja comparativa de PEMSA partía de los reducidos costes laborales en su fábrica de Ferrol y, sobre todo, de la posibilidad de obtención de madera a muy bajo coste en Guinea Ecuatorial, en aquel momento colonia española. La posibilidad de obtención de esta madera a bajo coste partía de la existencia de una concesión para la explotación forestal a la empresa Explotaciones Comerciales Garitorenza, proveedor de PEMSA.

Por lo tanto, la situación productiva de la compañía había sido ideal para su desarrollo: garantía de abastecimiento barato de materia prima y bajos costes laborales habían permitido una buena colocación del producto en el mercado. Sin embargo, esta situación cambia radicalmente una vez se produce la independencia de Guinea, perdiéndose el favor del nuevo gobierno

Fábrica Orember en el polígono de San Cibrao das Viñas, c. 1980
Gentileza de Finsa

guineano, que rescinde el contrato con Garitorenza, unido a importantes movilizaciones sindicales que obligaron a aumentar los salarios y, por lo tanto, los costes laborales. Así, la única solución viable para la compañía fue la búsqueda de nuevos mercados para el abastecimiento de la materia prima, lo que encareció el proceso productivo hasta el punto de no hacerlo rentable, obligando a la empresa a cerrar (Barrera, 2009; Fernández Negral, 2018).

Por su parte, Hispania S.L. pertenecía al pequeño grupo de empresas ferrolanas independientes del sector naval constituida en el año 1934, había vivido un importante proceso de

expansión en el mercado de lápices gracias a la gran calidad de su producto, y a disponer de un mercado cerrado a la competencia internacional, así como a una importante estrategia de marketing que colocó a la empresa como líder en el mercado español. Curiosamente, Hispania salió reforzada del contexto autárquico más duro de los años 40 no solo por la cercanía con el Régimen, sino por su capacidad de innovación. La dificultad para acceder a los mercados internacionales, imprescindibles para obtener materia prima y, sobre todo, maquinaria, llevó a la compañía a una nueva estrategia de sustitución de maquinaria alemana por maquinaria propia, llegando a registrar varias patentes a lo largo de las décadas de los 40 y 50 (Alonso, Lindoso & Vilar, 2008). Buena muestra de este interés por la innovación en el sector fue la transformación de las unidades de producción de estilográficas clásicas hacia la producción de bolígrafos ya en los años 50, siendo de las empresas pioneras en la producción de este novedoso producto. Si esta pequeña revolución tecnológica provocó el cierre de múltiples empresas dedicadas a la producción estilográfica, Hispania S.L. supo adaptarse con rapidez para ampliar su mercado.

La empresa, que llegó a contar con más de 400 personas empleadas a inicio de los años 60, ya vivía un importante proceso de deterioro en el año 1972. Las motivaciones para esta decadencia fueron varias: en primer lugar, curiosamente, el aperturismo del Plan de Estabilización, de mucha ayuda para muchas empresas españolas, pero que supuso un problema para Hispania, que había conseguido un importante grado de autoabastecimiento tecnológico. Así, las facilidades para la importación de lápices subvencionados de otros mercados (China, Taiwan y Checoslovaquia) dificultaron la posibilidad de competencia por parte de la empresa ferrolana. Según el análisis de Alonso, Lindoso & Vilar (2008), la decisión para la apertura comercial de este producto tuvo más que ver con la

compra de favores dentro del gobierno que con algún tipo de lógica económica.

Papel importante en el fracaso final de Hispania tuvo también el problema de la sucesión familiar. Por una parte, porque al fallecimiento de Alberto Fernández, sus sucesores y los demás socios no tuvieron la audacia del fallecido y no fueron capaces de adaptarse a un contexto muy complejo de cara a la supervivencia de la empresa. Por otra, por la renuncia expresa a continuar transformando tecnológicamente la compañía en un contexto de importantes cambios productivos en el sector, opción que sí asumieron otras compañías españolas que elaboraban el mismo producto, como fue el caso de JOVI. Por lo tanto, la desaparición de la empresa que se produce en 1986 viene dada por una combinación de falta de adaptación al cambio tecnológico, el fin de la autarquía y la sucesión familiar en la dirección de la compañía.

AYCASA, una empresa importante y que incorporaba un interesante talante innovador, establecida como otras de las que ya hemos hablado a la sombra del Polo de Desarrollo de Vigo-O Porriño, desaparecerá víctima de la crisis del sector naval de los años setenta. Siendo sus principales clientes empresas como Hijos de J. Barreras y Astilleros y Construcciones, las dificultades de la primera de ellas ya a partir de 1971 situarían a la empresa de carpintería frente a sus primeros problemas, unos problemas que irían aumentando a medida que se profundizaba la crisis del naval a partir de 1973. La puntilla para Aycasa fue el fallecimiento de su presidente Román Fernández Davila en 1974 y la deriva inmediata del grupo empresarial a partir de la crisis de Ascón. En medio de la crisis del petróleo, y sin tiempo de desarrollar otras líneas de producto en las que estaba comenzando a trabajar (muebles, viviendas prefabricadas), Aycasa terminaría en manos de sus propios empleados que la adquirirían en 1977 por el precio de una peseta.

Por último, la fábrica de muebles de Cambre, Armando Miguel Segura, S.L. consigue sobrevivir a dos incendios a finales de los años sesenta, sin que ello le supusiera mayor quebranto, puesto que tenía el riesgo cubierto con la aseguradora Galicia, S.A., del grupo del Banco Pastor, a la que nos hemos referido en capítulos anteriores. Sin embargo, la empresa comenzaría a tener dificultades hacia los años de la crisis del petróleo, y cambiaría su razón social a la de Madelar, S.L. al ser adquirida por otro empresario en 1975, lo que no evitaría el cierre dos años más tarde, tras una sonada suspensión de pagos.

Tabla 15. Empresas del sector maderero desaparecidas

Motivo para la desaparición	N.º de empresas afectadas
Shock externo	1
Problemas financieros	3
Cambio tecnológico / Ciclo industria	3
Cambios institucionales o regulatorios	2
Sucesión familiar / Mala gestión	3
Política de riesgos insuficiente	0
Absorción	1

Fuente: elaboración propia.
Los porcentajes no suman 100% porque varias empresas sufren situaciones multicausales que causan su desaparición.

La tasa de supervivencia en el período que termina en 2007 habría sido en el grupo de empresas de cabeza de este sector de un 25%, siendo la mortalidad derivada sobre todo de elementos externos a las compañías, que mantenían interesantes líneas de negocio. *Shock* externos y procesos políticos y económicos derivados del fin de la autarquía o la descolonización de Guinea estuvieron entre los principales motivos de la desaparición de las empresas del sector, aunque también existieron problemas de sucesión, financieros y de cambio tecnológico.

4.1.3
Pesca

Nueve empresas gallegas del sector de la pesca aparecen en el Censo del Servicio Sindical de Estadística de 1972 con más del centenar de trabajadores. Dos de ellas sobresalen muy por encima de las demás, Motopesqueros de Altura Reunidos (M.A.R.) y Pescanova, pero todas las otras son también empresas dedicadas a la pesca de gran altura, todas ellas con flotas capaces de desplazarse a Terranova, a las costas de Sudáfrica o a las de Argentina. Nada que ver con la flota previa a la Guerra Civil que como mucho alcanzaba las aguas del Gran Sol (Giráldez, 1996 y 1997). Con la excepción de Frigoríficos Vigo, que no es propiamente una empresa pesquera sino más bien una auxiliar que la fuente utilizada contabiliza aquí, son empresas que representan la pesca de gran altura deudora, tanto de la capacidad emprendedora del mundo marítimo gallego, como

Factorías M.A.R. (Vigo), c. 1968
Concello de Vigo. Archivo Pacheco

del abundante y barato crédito naval que desde el final de la Guerra había favorecido la construcción de unidades pesqueras de tamaños relativamente elevados (Giráldez, 2005). La mayor parte de las empresas, ocho sobre nueve, estaban domiciliadas en Vigo, con la única excepción de la coruñesa PEBSA.

De acuerdo con las dos oleadas del Crédito Naval, la de la Ley de 1939 y la de su Renovación en 1961, y la propia evolución del sector, conviven en el listado tres tipos de empresas. Por una parte, las básicamente bacaladeras, como habían sido PEBSA o M.A.R., nacidas entre la Guerra y el viraje liberalizador de 1959, y que poseían no solo embarcaciones sino instalaciones de transformación en tierra (Espido y Giráldez, 2018). Por otra, las que habían nacido durante los primeros años sesenta básicamente destinadas a la captura y congelación de la merluza sudafricana o argentina, tal como había sido el caso de Pescanova (Giráldez, 2008; Lindoso y Vilar, 2014). Finalmente, las empresas que, bien hubieran nacido pescando bacalao, merluza u otros pescados, a comienzos de los setenta compaginaban todas ellas. Dentro de esta categoría entraban empresas como Eduardo Vieira que llevaba más de 80 años en el sector, o la Pesquera Vasco Gallega, que llevaba casi cincuenta, o como José Molares Alonso que había comenzado con la Guerra Civil; todas ellas habían pescado merluza para el fresco con sus parejas en Gran Sol, lo habían hecho después en Terranova al bacalao y en los sesenta en el hemisferio Sur, ya con sus arrastreros congeladores. En medio, casi todas habían incluido también algunos barcos dedicados a la pesca de los cefalópodos.

Una característica común a todas ellas era, como decíamos arriba, la de pescar en caladeros próximos a la costa de otros países, lo que a comienzos de los años setenta era ya un importante factor de riesgo, puesto que el debate internacional sobre el derecho del mar estaba en aquel momento en plena efervescencia y camino del establecimiento de lo que

PEBSA en el muelle de A Coruña, c. 1970

pronto serían Zonas Económicas Exclusivas, generalizadas a partir de 1977 (Varela et al., 2001). Es cierto que frente a este problema las empresas establecerían diversas estrategias adaptativas, unas con más éxito que otras, que oscilaron entre la confianza en los acuerdos estado-estado y la formación de empresas mixtas o el establecimiento de filiales, pero tanto unas como otras solo consiguieron reducir el riesgo de una forma limitada. De esta manera fue este un sector para el que los *shocks* externos representaron una continua amenaza, que se plasmó unas veces en ruptura de acuerdos, otras en cambios políticos en los países cerca de cuyas aguas pescaban. A ellos se añadieron los relacionados con el combustible, sometido a las dos crisis del petróleo o con la evolución de los cambios, cuestión muy importante tratándose de operar en países poco estables política y económicamente. Y todo esto influyó fuertemente en la mortalidad empresarial.

Tabla 16. Empresas del sector Pesca con más de 100 trabajadores en el año 1972

Nombre	Provincia	Localidad	N.º de trabajadores	Actividad
Motopesqueros de Altura Reunidos (M.A.R.)	Pontevedra	Vigo	1306	Pesca. Frío industrial
Pescanova	Pontevedra	Redondela	887	Pesca
Pesquerías Españolas del Bacalao (PEBSA)	A Coruña	A Coruña	300	Pesca
José Molares Alonso. Grupo Molares	Pontevedra	Vigo	279	Pesca
Frigoríficos Vigo	Pontevedra	Vigo	272	Frio industrial
S.A. Eduardo Vieira	Pontevedra	Vigo	170	Pesca
Pesquera Vasco-Gallega	Pontevedra	Vigo	142	Pesca
Pesqueros de Altura, S.A.	Pontevedra	Vigo	157	Pesca
Pesquera Industrial Gallega (SAPIG)	Pontevedra	Vigo	104	Pesca

Fuente: elaboración propia.

De las nueve empresas consideradas en el listado de 1972, continuaban su actividad como tales tres de ellas en el año 2007 (Pescanova, Vieira y Frigoríficos), siempre que consideremos Frigoríficos dentro del grupo. La tasa de supervivencia sería así del 33,33%, pero bajaría al 22% de no considerar esta última.

Pescanova era en vísperas de la recesión de 2008 un evidentísimo caso de éxito, puesto que no solo había conseguido sobrevivir a todos los *shocks* externos sino que había crecido hasta convertirse en la principal empresa pesquera de Europa y una de las diez primeras del mundo. Pescanova, fundada en el año 1960, era además el emblema del cambio que había sufrido el sector durante aquella década, un cambio que había llevado a la flota gallega a pescar en el Hemisferio Sur y a congelar el producto en los mismos buques. Otras empresas habían seguido su ejemplo y habían entre todas influido poderosamente en el cambio en los hábitos de consumo de pescado en España. Pescanova, que se había convertido en una empresa fuertemente internacionalizada, había atravesado varios momentos financieramente críticos en los que había estado a punto de desaparecer

o de ser absorbida por alguna gran multinacional, pero había conseguido superar la situación, unas veces con el apoyo de las instituciones de crédito locales y otras con el de la Xunta de Galicia.

La otra superviviente, la Sociedad Anónima Eduardo Vieira, era una empresa muy distinta a la anterior. Frente a una Pescanova fundada por técnicos (Valentín Paz Andrade, los hermanos Barreras Barret) y empresarios consolidados en otros sectores (los Fernández Davila y los Fernández López), y que había entrado realizando ya una importante inversión, Vieira era heredera de una de las dinastías de patrones de pesca vigueses de finales del siglo XIX que se habían convertido en armadores de vapores del pincho en los primeros años del siglo XX, que habían crecido yendo a Cádiz o Gran Sol entre los veinte y los cuarenta, a Terranova en los cincuenta, y que finalmente habían frecuentado los caladeros de Sudáfrica o Argentina con sus nuevos arrastreros congeladores a partir de los años 1960. Hacia 1972, la armadora de la familia Vieira estaba ya en la cuarta generación y disponía no solo de una importante flota convencional sino de dos recientes unidades congeladoras y estaba preparando el salto a la construcción del que sería su puerto frigorífico particular en A Riouxa, uno de los primeros en la ria de Vigo, que abrirían en 1975. Durante los años siguientes, Vieira fue adaptándose a los cambios en los caladeros y en los mercados, de forma que, si en la segunda mitad de los sesenta y durante la mayor parte de la década siguiente su presencia fue fundamentalmente en la costa occidental de África y en la fachada atlántica norteamericana, en los ochenta tuvo que reorientarse hacia Chile y Argentina, en cuyas costas, especialmente en las de este último país, terminaría por establecer sus principales bases pesqueras.

Frente a esta larga supervivencia de las dos empresas citadas, que también se verían acompañadas en el éxito por Frigoríficos Vigo, las otras seis empresas fueron quedando en

Mar del Labrador. Arrastrero de M.A.R.

el camino por motivos que en gran parte fueron comunes, aunque a unas les afectaran antes y otras consiguieran remontar y resistir más tiempo en actividad. Para PEBSA y para M.A.R., dedicadas fundamentalmente —más agudo el caso de la primera que el de la segunda— a la pesca del bacalao en las costas canadienses, el primer aviso les llegaría en la campaña de 1969 en que los rendimientos, especialmente de los bous, se redujeron en comparación con los años anteriores (Espido y Giráldez, 2018). En los años siguientes las capturas continuaron reduciéndose, lo mismo que sus resultados económicos, que además se vieron afectados por el encarecimiento del combustible durante la crisis del petróleo. Para PEBSA era además

un mal momento que precisamente coincidía con una situación muy problemática para sus accionistas mayoritarios que eran diversas empresas del grupo empresarial del Banco Pastor. Ello forzó a facilitar la entrada en PEBSA del grupo PLEAMAR, a cuyo efecto tuvo aquella que reducir el capital en dos terceras partes ya en el año 1972. Formando parte de este grupo empresarial estaba precisamente la Sociedad Anónima Pesquera Industrial Gallega (SAPIG), otra de las mayores empresas de las que aparecen en nuestro listado de 1972, de manera que a partir de entonces ambas armadoras recorrerían caminos paralelos hasta su definitiva fusión en 1988, bajo la razón social de la compañía coruñesa. A comienzos de los setenta, SAPIG tenía una flota más diversificada, pero también disponía de buques bacaladeros, por lo que también se vio afectada por el cierre de las aguas canadienses que se produjo en 1977, y que forzó a los buques españoles a faenar en aguas internacionales que representaban en torno al 10% del caladero. Tras varios intentos en otros varios caladeros tanto antes como después de la fusión, PEBSA-SAPIG suspendería pagos en 1990 e iría a la quiebra dos años más tarde.

M.A.R., que en realidad era la sociedad que gestionaba los buques de un amplio número de armadores vigueses, al tiempo que les ofrecía los servicios necesarios para su funcionamiento a lo largo de toda la cadena de valor del pescado, fue, como ya hemos dicho, otra de las víctimas de los problemas de Terranova posteriores a 1969. Y aunque era una empresa no tan dependiente del bacalao como PEBSA, con una parte de sus buques en otros caladeros, tenía por el contrario el inconveniente de ser una empresa más integrada verticalmente, que agrupaba no solo la transformación de aquel producto sino otras muchas actividades auxiliares, algunas de las cuales eran también cada vez menos competitivas, como por ejemplo el hielo o las cordelerías. El descenso de los rendimientos pesqueros en el caladero de Namibia hacia los años 1988 / 1989, que llevaría

Visita del Ministro de Planificación del Desarrollo al economato de Massó hermanos. En primer plano, Javier Sensat Curbera con Lauerano López Rodó, seguidos de Antonio Alageme, José Ramón Fontán y otros

Concello de Vigo. Archivo Pacheco

tras la independencia de aquel país en 1990, a la prohibición de pescar para lo arrastreros españoles, fue la puntilla para varias compañías pesqueras gallegas. No solo M.A.R. sino varias de las empresas que estamos comentando se vieron gravemente afectadas por este contratiempo, y la gran empresa viguesa, aquejada además por todos los demás problemas que venía atravesando, suspendería pagos en 1990, como paso previo a liquidación cuatro años más tarde.

Molares y Pesquera Vasco-Gallega también tenían bacaladeros y se vieron afectados por las vicisitudes de Terranova.

Pero, a diferencia de las dos anteriores, sus buques eran del tipo pareja, que pudieron al menos en parte seguir faenando en aguas del Labrador y Nueva Escocia, fuera del Gran Banco de Terranova, con buenos resultados económicos utilizando una mejor dotación tecnológica, en gran parte ahorradora de trabajo, en unas aguas menos explotadas (Espido y Giráldez, 2018). Las dos empresas dispusieron en los años siguientes tanto de bacaladeros como de arrastreros congeladores, pescando estos últimos en Namibia y en Argentina, y fueron cambiando de caladeros en función de las políticas de aquellos y otros gobiernos poseedores de Zonas Económicas Exclusivas. Pero al final, las dos terminarían por ir a la quiebra, Molares, ya en la gran crisis pesquera que se produce a comienzos de los noventa, y la Vasco Gallega, una década más tarde.

Molares, tenía todavía a comienzos de los noventa cuatro bacaladeros y cuatro arrastreros congeladores, pescando los primeros en aguas canadienses, y en Namibia y Malvinas los segundos. A mayores, disponía de una factoría para el secado de bacalao en Domaio (Moaña), y acababa de establecer, allí mismo, un importante frigorífico con instalaciones para recibir contenedores en un nuevo puerto privado semejante al que disponían Pescanova y Vieira. Y además había constituido, la Naviera Molares, una empresa enormemente ambiciosa que pretendía realizar el transporte del pescado desde los lugares de pesca hasta sus instalaciones de la ría de Vigo en contenedores refrigerados, a cuyo efecto había suscrito un contrato de leasing para utilizar el portacontenedores Gloria del Mar. Entraba así, Molares, en un negocio muy competitivo en el que precisamente estaban retrocediendo los operadores especializados que tradicionalmente se habían ocupado de este tráfico frente a las grandes navieras internacionales (Lennerfors y Birch, 2019).

Todo ello había representado una enorme inversión con un fuerte endeudamiento en vísperas de la crisis de los primeros años noventa. La exclusión de la flota española de Namibia, los

problemas en Argentina y una caída importante de la demanda interior, llevaron a la suspensión de pagos de las dos empresas del grupo ocupadas en el Hemisferio Sur (Pesquerías Molares y Marítima Santa Clara), en enero de 1992, de la que el Grupo Molares no conseguiría salir airoso. Poco más tarde sufriría la misma suerte José Molares Alonso, S.A. El Gloria del Mar volvería a la Naviera Contenemar al no poder hacer frente a los pagos del contrato de leasing que habían suscrito.

La Pesquera Vasco-Gallega y Pesqueros de Altura, que formaba parte del mismo grupo, resistirían algunos años más, con sus parejas, en el exterior de Terranova o faenando en aguas marroquíes a la captura de cefalópodos cuando las autoridades argentinas endurecieron sus políticas de vigilancia a comienzos de los ochenta. Continuarían, en todo caso, posteriormente en ellas abanderando allí algún buque, cada vez con más dificultades. Y, finalmente, la inestabilidad de la situación en los caladeros marroquíes hacia los años 1999-2000 debido a las recurrentes dificultades para la renovación de los acuerdos con la Unión Europea, acabaron conduciendo a que las dos empresas del grupo fueran compradas por Pescanova en el año 2001.

Tabla 17. Empresas del sector pesquero desaparecidas

Motivo para la desaparición	N.º de empresas afectadas
Shock externo	6
Problemas financieros	2
Cambio tecnológico / Ciclo industria	1
Cambios institucionales o regulatorios	3
Sucesión familiar / Mala gestión	1
Política de riesgos insuficiente	0
Absorción	2

Fuente: elaboración propia.
Los porcentajes no suman 100% porque varias empresas sufren situaciones multicausales que causan su desaparición.

Como podemos observar, en el caso del sector pesquero, son los *shocks* externos el elemento fundamental para la desaparición de empresas. Si bien la gestión de la política de riesgo es de importancia fundamental para estas empresas, en particular por los problemas derivados de incendios de buques o la pérdida de materia prima por la duración de los viajes, las grandes empresas del sector fueron capaces de mantener una política correcta en este sentido. Así, serán condicionantes externos los que en última instancia determinen el fin de varias de las compañías pesqueras más importantes, lo que indica la complejidad del sector, que depende en gran medida de la evolución política internacional (caso independencia de Namibia) o de tratados internacionales donde este tipo de empresas no tienen capacidad de influencia (caso de acuerdos con Marruecos o tratados de cuotas y zonas de Terranova). Así, un sector con mucha vitalidad y que fue capaz de resistir graves problemas económicos provocados durante la década de 1970, sufre una importante tasa de mortalidad en la segunda mitad de la década de 1990 por factores puramente extraeconómicos. Esta situación deriva en problemas financieros, que son los causantes finales de su desaparición.

4.1.4
Industrias químicas

Aunque la química no fue nunca uno de los pilares de la industria gallega, sí que ha existido siempre un pequeño grupo de empresas autóctonas en este sector que en ocasiones han tenido una presencia destacada en el ámbito español, e incluso en el de la exportación. Tales fueron por ejemplo los casos de Jabones La Toja, en el primer tercio del siglo XX, o el del grupo Zeltia, ya en el segundo. El primero de ellos, nacido en 1903, consiguió situarse pronto en un segmento elevado del mercado de los productos de cuidado personal, asociado al glamour del Gran Hotel Balneario de aquella isla, y pasando a exportar una parte importante de su producción a Inglaterra y Argentina durante

Publicidad de Jabones La Toja
Archivo de la antigua La Toja, S.A.

los años veinte. Tras sufrir los rigores de la Gran Depresión y las guerras inmediatamente posteriores, encontramos todavía en 1972 a Jabones La Toja como una empresa volcada al mercado interno, en manos del grupo Barrié, y todavía con 172 trabajadores, un número relativamente elevado en términos gallegos.

Tabla 18. Empresas del sector Química con más de 100 trabajadores en el año 1972

Nombre	Provincia	Localidad	N.º de trabajadores	Actividad
Zeltia	Pontevedra	O Porriño	683	Farmacia y fitosanitarios
Reyman	Pontevedra	Vigo	470	Caucho
Cedie	Ourense	O Barco	256	Carburos y ferroaleaciones
Plásticos de Galicia	Pontevedra	Vigo	196	Plásticos
La Toja	Pontevedra	O Grove	170	Jabón y cosmética
Caucho Atlántica	Pontevedra	Vigo	124	Caucho

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, Zeltia había nacido en O Porriño durante los años de la Guerra Civil recogiendo la herencia del vigués Instituto Miguel Servet, la capacidad empresarial de los hermanos Fernández López y el capital científico de un puñado de investigadores represaliados por los vencedores de la contienda. Zeltia fue capaz no solo de desarrollar diversas especialidades farmacéuticas y de uso agrícola, sino de tomar una parte protagonista en el proceso de introducción en España de medicamentos tan importantes como la insulina, la penicilina o las sulfamidas. Su producto más popular en el ámbito no farmacéutico fue, con todo, el ZZ.

Hacia 1972 Zeltia era todavía uno de los protagonistas principales del sector químico en Galicia, aunque para ello había tenido que reinventarse aliándose con firmas internacionales que le permitieran adecuarse tecnológicamente para mantenerse en el nuevo marco de la apertura que había seguido al Plan de Estabilización. De esta manera, hacia 1964, la antigua Zeltia se había dividido en tres sociedades distintas, en función de sus tres actividades tradicionales, y con socios tecnológicos diferentes, en cada una de ellas. Las tres empresas se encontraban en 1972 entre las gallegas de más de cien trabajadores. La primera de ellas era Cooper Zeltia, que tenía en aquellos momentos su producto estrella en la vacuna contra la fiebre aftosa, la segunda era ICI Farma y la tercera ICI Zeltia (Zeltia Agraria). En la primera, el socio tecnológico era Cooper McDougall & Robertson Limited, y en la segunda y la tercera Imperial Chemical Industries (ICI). En todas ellas la participación era al 50%. Como veremos pronto, las vicisitudes experimentadas por estas tres empresas, en los años comprendidos entre 1972 y 2008, fueron incontables, lo que hace difícil escrutar que partes sobrevivieron y que partes no; por este motivo, creemos que lo importante es saber si el grupo como tal, Zeltia, lo hizo. Y a este efecto, por lo tanto, no consideraremos Cooper Zeltia, ICI Farma e ICI Zeltia, sino Zeltia como empresa holding, que tenía

de esta manera, en 1972, cerca de setecientos trabajadores, siendo por lo tanto el grupo químico más importante de Galicia.

Al lado de las anteriores, existían también algunas empresas de cierto tamaño en ramos como el electroquímico, el caucho y los plásticos. Las buenas condiciones de los ríos gallegos para la producción hidroeléctrica habían (ya desde principios de siglo) favorecido la instalación de dos compañías dedicadas a la fabricación de carburo de calcio y ferroaleaciones; una en Cee, la Sociedad Española de Carburos Metálicos, cuyo capital había sido primero suizo y posteriormente catalán, y otra en Arcade, Laforet y cía., de capital vigués. La primera seguía siendo una filial de la sociedad catalana en 1972, motivo por el que no la incluimos aquí, mientras que la segunda tampoco aparece por el reducido tamaño que tenía en aquella fecha. Todavía existía una tercera, ligada ésta a la expansión hidroeléctrica de Fenosa en los últimos años cuarenta y cincuenta, que se había inaugurado precisamente el mismo año de la puesta en marcha del salto de As Conchas. Se trataba de la Compañía Española de Industrias Electroquímicas (CEDIE), destinada a la producción de cal, carburo de calcio y acetileno, de cara al abastecimiento de la industria metalúrgica y siderúrgica. CEDIE era todavía, en 1972 una de las compañías del sector químico gallego con más de un centenar de trabajadores.

El último de los ramos de la química existente, hacia comienzos de los setenta, era el de la fabricación de productos de caucho y plásticos, que contaba con tres empresas, las tres localizadas en Vigo, siendo una de ellas, Manuel Rey y cía. (Reyman), una de las mayores de la capital industrial de Galicia en lo relativo a cifras de empleo. Las otras dos, de menor entidad, Caucho Atlántica y Plásticos de Galicia, superaban también, en todo caso, el centenar de trabajadores.

Reyman había nacido como empresa especializada en los productos de caucho, en el año 1946. Había crecido fabricando mangueras, guantes, botas, ropa impermeable para su uso, en

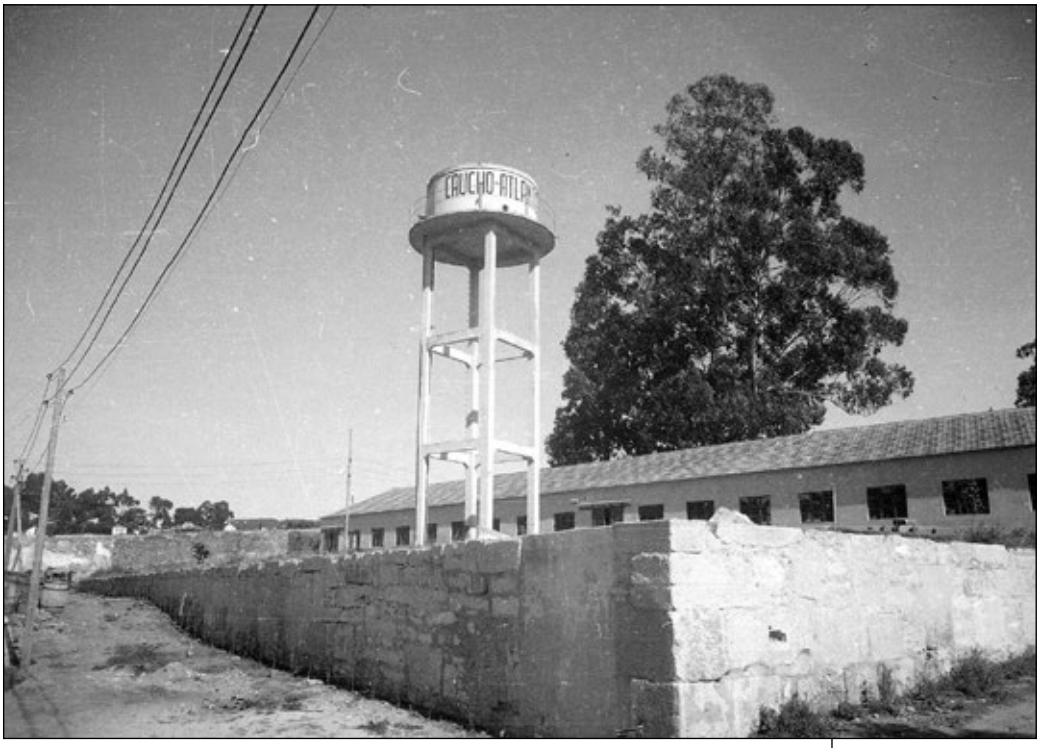
el mundo de la pesca, y a partir de 1958 las piezas de goma para el Citroën 2 CV que se había empezado a ensamblar en la factoría viguesa de Balaídos. RENFE era también uno de sus mejores clientes, con el que firmaba importantes pedidos de piezas industriales de goma para los ferrocarriles. Sobre estas bases la compañía creció con fuerza en los años finales de la década de los cincuenta y durante la década siguiente, constituyéndose así como una de las empresas de mayor tamaño de la ciudad. Mucho más reciente que Reyman era, en 1972, Caucho Atlántica, la otra empresa dedicada a la fabricación de productos de caucho. Había nacido al calor del Polo de Desarrollo de Vigo-O Porriño, y acababa entonces de empezar a fabricar bandas transportables, correas de transmisión y piezas extruidas y moldeadas destinadas igualmente al suministro de Citroën.

La otra empresa del grupo pertenecía a un subsector menos maduro que el del caucho, el de la fabricación de artículos de plástico. Plásticos de Galicia, S.A. era una empresa creada a comienzos de los años cincuenta, en Vigo, por varios miembros de una familia propietaria de una ya antigua tienda de juguetería y bazar, con establecimientos en Santiago y Vigo, de nombre precisamente Bazar de Villar. Los hermanos Villar Otero mantenían todavía, hacia comienzos de los setenta, dos empresas del mismo sector: Plásticos de Galicia, dedicada a la fabricación de sillas, mesas, menaje y otros elementos de aquel material; la otra, Calzados Trevinca, a la inyección de material plástico para la producción de calzado monopieza. La primera, en el barrio de As Travesas, y la segunda, en Teis. Como materia prima para su industria importaban polietileno, proliestireno y polipropileno.

En vísperas de la Gran Recesión de 2008, nuestro particular punto de llegada, habían desaparecido, tanto las tres empresas del sector del caucho y los plásticos, como Cosméticos La Toja. CEDIE había cambiado de manos y estaba en pleno proceso de reconversión, y el Grupo Zeltia había conseguido

sobrevivir también como tal, aunque igualmente con una fuerte transformación.

Reyman y Caucho Atlántica se habían visto, desde inicios de los setenta, frente a un proceso de sustitución de los productos de caucho por los de plástico, en muchos segmentos de demanda, así como a una importante transformación tecnológica en la propia industria del caucho, en especial en la dedicada al suministro de la industria automovilística. A esta situación, ya de por sí difícil, se vinieron a sumar la fuerte conflictividad sindical de los años setenta en la ciudad olívica y las propias fluctuaciones en la demanda por parte de sus principales demandantes. El resultado de todos estos factores fue que ninguna de las dos empresas fueron capaces de realizar las inversiones para adaptarse al nuevo ciclo tecnológico. En Reyman, tras el abandono de los directivos históricos de la compañía, se terminaría por formar una sociedad anónima laboral (Vázquez Vicente, 1996) para tratar de reflotar la empresa. Después de un larguísimo proceso para la recuperación de los activos, donde se llegó a implicar a 438 trabajadores constituyendo Reyman S.A.L., finalmente será Bandas del Louro S.A.L. quien se sitúe como heredera de la histórica compañía viguesa, si bien contando tan solo con 60 trabajadores a inicios del siglo XXI. Por su parte, Caucho Atlántica, atravesando una situación financiera compleja, fue comprada ya en el año 1976 por la empresa riojana Permolca, después de una serie de conflictos sindicales que terminaron en la retención del propietario de la compañía durante horas en la fábrica ante los continuos retrasos en los pago de los salarios, lo que derivó en el despido de prácticamente todo el cuadro de personal. Integrándose en el grupo de Permolca, la actividad nunca llegó a remontar por la obligación de la empresa gallega de comprar los productos de la matriz a precios más elevados de los que se encontraban en el mercado, por lo que finalmente desaparecería en el año 1981.



Caucho Atlántica
Concello de Vigo.
Archivo Pacheco

Con el cese de las dos mayores empresas del ramo del caucho, Manuel Rey e Hijos (Reyman) y Caucho Atlántica, en los años 1979 y 1981, la incidencia de este subsector en la economía gallega se verá reducida notablemente, pasando desde el ya escaso 1,17% del VAB industrial que representaba en 1971 a un 0,81% en el año 1985, aunque su peso en términos laborales se mantiene estable (Fernández Leiceaga & López Iglesias, 2000).

Plásticos de Galicia y su filial Calzados Trevinca empezarían a atravesar problemas a medida que el mercado español iba quedando abierto a la competencia internacional, en este tipo de producto de escasa base tecnológica como eran los plásticos de consumo, y la competencia de países con costes laborales inferiores iba haciendo acto de presencia en el mercado español. La empresa viguesa trató, desde los años ochenta, de orientarse hacia productos como los recipientes para alimentación en general o los resistentes a los microondas, así como otras

especialidades menos maduras, pero sus ventas fueron reduciéndose, y tras varias regulaciones de empleo, fue adquirida por la empresa valenciana S.P. Berner en el año 1999. En 2006 Berner decidiría concentrar la producción en otros centros de su propiedad y promover la urbanización de los terrenos que ocupaba la antigua fábrica de los hermanos Villar.

La otra empresa importante del sector, que había desaparecido hacia 2008, era Cosméticos La Toja, la antigua Jabones La Toja. En un sector sometido a una fuerte competencia tras la apertura de los años setenta, y sin un apoyo financiero que no le podía proporcionar ahora su matriz, la compañía se incorporó, como todas las empresas del grupo Barrié, al proceso de liquidación de sus activos industriales. Con una marca que constituía un gran activo en España fue adquirida por la norteamericana Gillette en 1986, que cuatro años más tarde la vendería a Nobel Industries. Ninguna de ellas se comprometerían en el relanzamiento de la empresa, y la prueba de ello sería que esta última la volvería a vender poco más de un año más tarde a la alemana Henkel & Schwarzkopf. Henkel cerró la fábrica y mantuvo la marca, pasando a elaborar los jabones La Toja en Polonia.

Lo mismo que La Toja, CEDIE sufriría el proceso de desmantelamiento de la cartera industrial del grupo Barrié, quedando al final de aquel, en manos de Unión Fenosa. Con una favorable dotación de caliza en las canteras de la zona valdeorresa se irá manteniendo hasta comienzos del siglo XXI, en que tras la compra de aquella por la actual Naturgy, esta última la venderá a uno de los ingenieros históricos del grupo Unión Fenosa, que mantiene la actividad en unas instalaciones nuevas, aunque con un empleo muy inferior. En 2008, año de llegada de nuestro análisis, Cedie se encontraba todavía en una situación de transición, con fuertes conflictos en sus pretensiones de ampliar sus canteras, pero en todo caso todavía existía como tal, y por lo tanto puede ser considerada como una empresa superviviente.

Zeltia
Gentileza de la empresa

Frente a una desaparición, sin paliativos, de las dos empresas del subsector del caucho y de la única importante del de higiene personal, así como de la reducción de la electroquímica, el grupo Zeltia emerge, con todas las matizaciones que se quiera, como el más importante éxito del sector químico. Las tres empresas que constituían el grupo, en el año 1972, tuvieron una evolución diversa y compleja, pero en todo caso, el resultado a la altura de 2007 era que el grupo, como tal, seguía existiendo en manos de la misma familia empresaria (los Fernández Sousa / Fernández Puente) y que seguía manteniendo un importante dinamismo.

Entre 1964 y 1985, vísperas de la adhesión de España a la Comunidad Europea, los cambios en el grupo Zeltia fueron relativamente reducidos. El grupo siguió constituido fundamentalmente por las tres empresas citadas, manteniéndose prácticamente las mismas proporciones en su capital, aunque ya se les añadió una nueva compañía, Xylacel, dedicada a la fabricación de productos para la madera, en la que se daba entrada,

una vez más al 50%, a un socio tecnológico alemán (Desowag Materialschutz). Frente a la estabilidad del periodo indicado, a partir de 1985, se iniciaría un periodo de fuertes cambios en el grupo que se acelerarían sobre todo a partir de 1991.

Los cambios venían gestándose ya en los años inmediatamente anteriores a la adhesión europea por un conjunto de motivos bastante amplio. Por una parte, la propia necesidad de plantear estrategias de adaptación al nuevo marco competitivo. Por otra, el grupo Zeltia formaba parte, en algún sentido, de un grupo más amplio en el que se contaban también empresas pesqueras, cementeras o de transporte ferroviario. Problemas que en unas venían afectando en ocasiones a otras, forzando a veces a ventas o a reestructuraciones de capital dentro del grupo, algo que ocurre precisamente por aquellos años. Y, finalmente, son los primeros años ochenta los del relevo generacional de la familia empresaria que se situaba detrás del grupo, relevo que se cerraba con el fallecimiento en 1986 de José Fernández López, el último superviviente de los tres hermanos Fernández.

Una de las primeras novedades sería la constitución de Pharma Mar en 1986, con una pequeña participación de una empresa norteamericana, pero a diferencia de las anteriores farmacéuticas, básicamente de capital propio, y con una intención netamente investigadora en ámbitos especializados de la industria. Y a partir de 1991 comenzará la prácticamente total reestructuración del grupo, que implicará la venta de ICI-Zeltia y de ICI-Farma, y que sea, tras la venta de esta última, Pharma Mar la empresa que concentre el polo farmacéutico de Zeltia. Cooper Zeltia se escindirá en dos empresas en el año 1993, de la que los antiguos accionistas gallegos conservarán una de ellas, Zelnova, dedicada a insecticidas, ambientadores y productos para el cuidado del hogar.

En el año 2008 el antiguo grupo Zeltia mantenía así tres empresas, dos de ellas en el que se había convertido en un pequeño distrito químico de O Porriño, lo que es decir, Zelnova

y Xylacel, y una tercera, Pharma Mar que en realidad se había establecido en Madrid. El grupo, como tal, había conseguido mantenerse, aunque su parecido con su estructura en 1972 era muy pequeño.

Tabla 19. Empresas de la industria química desaparecidas

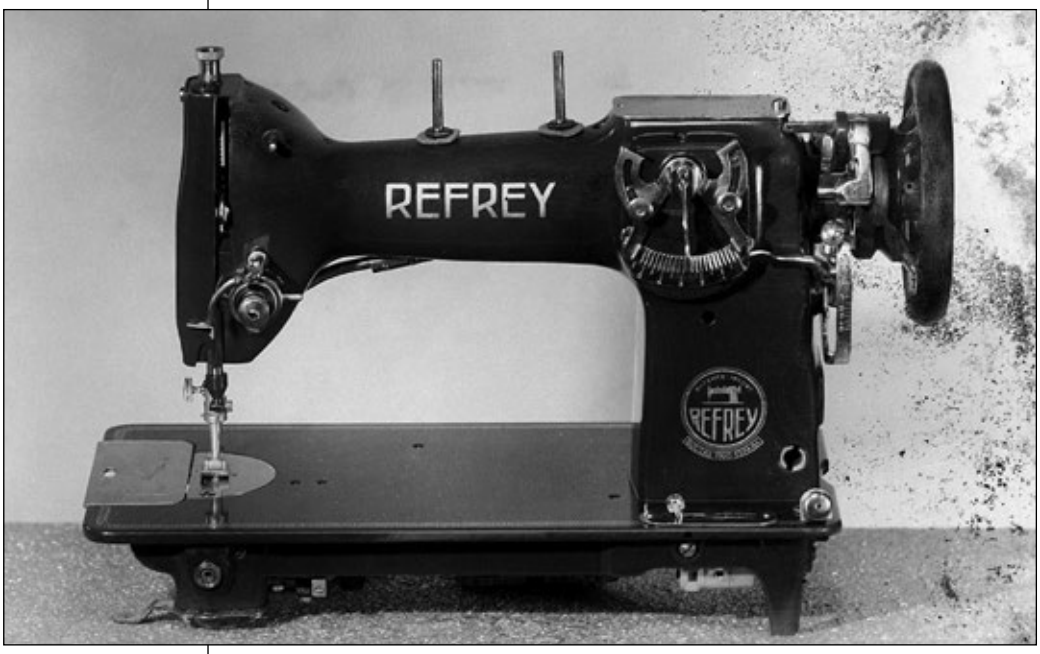
Motivo para la desaparición	N.º de empresas afectadas
Shock externo	0
Problemas financieros	1
Cambio tecnológico / Ciclo industria	2
Cambios institucionales o regulatorios	2
Sucesión familiar / Mala gestión	1
Política de riesgos insuficiente	0
Absorción	1

Fuente: elaboración propia.
Los porcentajes no suman 100% porque varias empresas sufren situaciones multicausales que causan su desaparición.

En resumen, de las seis empresas que hemos tomado en consideración en el sector de la química, dos de ellas seguían vivas en 2008, el grupo Zeltia y la valdeorresa CEDIE. La tasa de supervivencia sería aquí del 33,33%. Las otras cuatro habían desaparecido por una conjunción de factores muy diversos, pero entre ellos destacan dos que habrían afectado a las empresas del sector del caucho y los plásticos: el cambio tecnológico y las dificultades de ser competitivos cuando la apertura de la economía española alcanza niveles elevados. Nacidas todas ellas en un marco de protección, bien fuera autárquica (Reyman) o bien en forma de incentivos para su establecimiento en los denominados Polos de Desarrollo (Caucho Atlántico, Plásticos de Galicia), todas ellas fallaron cuando se vieron abocadas a reinventarse para hacer frente a la competencia internacional, que además en el caso de este sector provenía de países con costes salariales muy bajos.

4.1.5
Metal

Las principales industrias metalúrgicas gallegas ,a la altura del año 1972, podrían agruparse en tres categorías: las dedicadas a primera fundición, las dedicadas a segunda fundición y las que lo estaban a las construcciones metálicas y mecánicas. Dentro de este último grupo, existía un claro predominio de las primeras, en las que destacaba la fabricación de envases, una industria que había nacido ya en la primera década del siglo XX, al calor de la expansión de la fabricación de conservas de pescado. En las construcciones mecánicas, la empresa más destacada era la fábrica de máquinas de coser Refrey, situada en el barrio vigués de Bouzas, y formando parte del grupo empresarial de los descendientes de Paulino Freire. Hay que tener en cuenta que las fábricas de motores, quizás el ramo principal de esta actividad, no aparece de forma independiente, porque se incluye dentro de empresas de otros sectores, como era el caso de la importante fábrica de ellos de que disponía Hijos de J. Barreras.



Máquina de coser Refrey, modelo universal zig-zag patentada por la propia empresa. Ano 1945
Concello de Vigo. Archivo Pacheco

Tabla 20. Empresas del metal con más de 100 trabajadores en el año 1972

Nombre	Provincia	Localidad	N.º de trabajadores	Actividad
Elaborados Metálicos, S.A. (EMESA)	A Coruña	A Coruña	544	Fundición
CENSA	Pontevedra	Porriño	498	Construcción metálica y calderería
Unión Carrocera Castro Caride, S.A. (Unicar)	A Coruña. Pontevedra. Ourense	Santiago. Vilagarcía. Ourense	481	Carrocerías
Industrias P. Freire (Refrey)	Pontevedra	Vigo	416	Máquinas de coser
Metalúrgica Rías Bajas	Pontevedra. A Coruña	Pontevedra. Ferrol	345	Construcción metálica. Construcción y montajes metálicos
Sociedad Anónima La Artística	Pontevedra	Vigo	306	Envases metálicos
La Metalúrgica	Pontevedra	Vigo	225	Envases metálicos
Metalúrgica Galaica (MEGASA)	A Coruña	Narón	171	Fundición
Metalgráfica Gallega, S.A.	Pontevedra	Vilagarcía	152	Envases metálicos
Alonarti, S.A.	Pontevedra	Vigo	139	Envases comprimibles
Fumensa	Pontevedra	Vigo	128	Fundición
Wonemburger	A Coruña	A Coruña	126	Fundición
Litografía La Artística Carnaud	Pontevedra	Vigo	109	Litografía de hojalata

Fuente: elaboración propia.

Dentro del subsector del acero había dos empresas muy distintas. Por una parte, Metalúrgica Galaica (Megasa), que había iniciado su actividad en el ayuntamiento de Narón poco antes de la Guerra Civil y en los años sesenta se había especializado con el horno eléctrico de que disponía en la elaboración de redondos para construcción y para los embalses hidroeléctricos que se estaban construyendo por aquel entonces. A comienzos de los setenta había reinvertido los beneficios de la anterior coyuntura expansiva en un segundo horno eléctrico y en la introducción de la colada continua, un procedimiento, este último, del que todavía pocas acerías disponían en España (Carmona, 2009). Megasa era una empresa relativamente modesta en comparación

Interior de Megasa, c. 2012
Fotografía Xoán Carmona

con la otra empresa que disponía de horno eléctrico, que era Elaborados Metálicos, S.A. (EMESA), que se había inaugurado en 1959. EMESA se había originado en el entorno del grupo industrial del Banco Pastor, impulsada incialmente por algunos de los colaboradores de su presidente, pero integrada pronto en aquel. La perspectiva inicial era la de cubrir la enorme demanda de torres metálicas para redes de alta tensión que estaba generando la construcción de embalases hidroeléctricos en ríos como el Miño, el Sil o el Duero, y aprovechando además la energía sobrante de que iba a disponer Fenosa y que el grupo trataba de canalizar hacia industrias electrointensivas. A este efecto se acababa de establecer la estación de transformación de A Grela, en cuya proximidad se situaría tanto EMESA como Alugasa o

Estado de una nave de Funditesa (Sanjurjo) después de sufrir un incendio

Genosa. Hacia 1972 era EMESA la principal empresa del sector, y ademas de la fundición con horno eléctrico, contaba con talleres de laminación y de trefilería, produciendo diversos tipos de redondos y perfiles de acero.

De entre las empresas dedicadas a segunda fundición, destacaban dos por aquel entonces, la coruñesa Wonenburger y la viguesa Fumensa. La primera de ellas era una empresa de una enorme tradición en su ciudad. Se había establecido, en 1888, como fundición para el trabajo del hierro artístico, construcciones metálicas, trabajos de bronce y estructuras para edificios, aunque posteriormente abriría nuevas líneas de negocio dentro del ámbito de los productos para la construcción, tales como baldosas o grava para asfalto (Fernández Caamaño, 6/11/2016).

Se mantuvo como empresa familiar hasta comienzos de los sesenta[6], momento en el que se transforma en sociedad anónima y empiezan a adquirir protagonismo personas ajenas a la familia empresaria. La empresa se orientará entonces hacia un rápido crecimiento, ampliando capital y endeudamiento, proceso en el que se encontraba hacia 1972. Por su parte, la viguesa Fundiciones y Mecanizaciones del Noroeste (Fumensa) había nacido inicialmente ligada a La Industriosa-Funditesa (la antigua compañía de Antonio Sanjurjo Badía), pero desde 1969 había pasado a formar parte del grupo industrial del Banco del Noroeste, con la participación técnica de la compostelana Fundiciones Franco. Fumensa se dedicaba a la fundición de metales, no solamente férreos, y mecanización de piezas fundidas, orientándose prioritariamente hacia el sector naval.

A diferencia de las empresas dedicadas a la fundición, que eran empresas con un largo recorrido a sus espaldas, Censa y Metalúrgica Rías Bajas eran dos empresas jóvenes dedicadas a la fabricación de bienes de equipo, especialmente en el ámbito de la calderería gruesa. Nacidas en los años sesenta, en el Polo de O Porriño y en las cercanías de Pontevedra respectivamente, hacia 1972 se encontraban entre las empresas de mayor tamaño del sector. Ambas pertenecían a grupos empresariales de sus respectivos entornos y compaginaban una estrecha relación con el sector naval (construcción de bloques) con otra más genérica con empresas demandantes de equipos industriales como eléctricas o cementeras, y en el caso de Metalúrgica Rías Bajas con la fábrica de celulosas de Pontevedra, que era su principal cliente. En el ámbito de los bienes de equipo también se podría incluir a Alonarti, una empresa del mismo grupo que La

[6] Como curiosidad, en el año 1953 entra en la Dirección de la compañía la hija de Julio Wonenburger, María Josefa Wonenburger Planells, matemática mundialmente reconocida, y que poco llegó a participar en la empresa al irse con una beca Fulbright (la primera mujer española en conseguirla) a cursar estudios de matemática en los Estados Unidos.

Artística de la que hablaremos pronto, y que fabricaba pequeña maquinaria y otros insumos para las fábricas de conserva.

De las empresas dedicadas a la fabricación y litografiado de envases para conservas dos eran ya empresas maduras, creadas en los albores del sector conservero. La Metalúrgica, menos ambiciosa, se había mantenido siempre dentro de su especialidad inicial, al tiempo que La Artística, ligada al industrial Eugenio Fadrique, había diversificado su actividad hacia la fabricación de materias auxiliares relacionadas con la goma líquida e incluso pequeña maquinaria, a cuyo efecto había establecido la ya citada Alonarti (Giráldez, 2006 y 2010). Las otras dos eran empresas más recientes, aunque fuera eso lo único que tuvieran en común. Metalgráfica Gallega, establecida en Vilagarcía en 1964, había sido inicialmente un intento de desembarco en el mercado gallego de los envases de una empresa andaluza, Metalgráfica Malagueña, pero pronto había quedado bajo el control de algunas familias empresarias de la ría de Arousa. Su instalación allí respondía a un intento de adaptación a lo que era la tendencia a la relocalización de sus clientes desde Vigo hacia aquella ría, que se venía produciendo desde los años cuarenta, tratando de situarse más cerca del importante grupo de potenciales clientes que se encontraban ya allí. El caso de Carnaud Galicia, que había comenzado a trabajar en Vigo en 1960, era algo muy distinto. Era el resultado de un acuerdo entre un grupo de conserveros, en general propietarios de las empresas de mayor tamaño, con una empresa francesa de gran implantación en el negocio de los envases, con el objetivo de establecer en Vigo una fábrica de una escala superior y tecnológicamente más moderna que aquellas de las que disponían los talleres de envases de cada una de las fábricas contratantes. La matriz francesa aportaría la parte técnica y un 45% del capital, que completarían las empresas viguesas. La escala por lo tanto, era completamente diferente a la del resto de las fábricas gallegas de envases.

Distinta de todas las anteriores del sector del metal, Unión Carrocera Castro Caride, S.A. (Unicar), podría considerarse ya, en realidad, como una industria auxiliar de la automoción. Unicar nace en 1967 como unión de dos empresas dedicadas a la construcción de carrocerías de autobuses y camiones, una de Vilagarcía (Castro Unión Carrocera Gallega) y otra de Ourense (Carrocerías Pegerto Caride), a las que después se uniría alguna otra. Hacia 1972 tenía un importante volumen de personal y una importante clientela, en la que destacaba la popular Pegaso, con la que disponía de importantes contratos para carrozado de sus vehículos.

En las poco más de tres décadas que transcurrieron desde 1972 hasta la Gran Recesión de 2008, la evolución de las mayores empresas de este sector fue muy dispar, pero en todo caso y como veremos, la tasa de supervivencia fue inferior a la media del total de la industria. En la desaparición de varias de ellas tuvo especial incidencia la crisis del sector naval, que se produce durante los años setenta. Fue por ejemplo, el caso de Censa, que pertenecía al grupo empresarial de la familia Davila y que tenía en su activo fuertes partidas acreedoras con Astilleros y Construcciones, S.A. El fallecimiento de Román Fernández Davila, y la crisis subsiguiente del citado astillero, a la que nos referiremos en el apartado correspondiente a la construcción naval, forzarían la venta de Censa a Duro Felguera, ya en el año 1974. En menor medida la crisis del sector naval afectó también de forma importante a Fumensa y Metalúrgica Rías Bajas, que como hemos dicho construían bloques para los astilleros, esta última especialmente para los de Marín. Fumensa, que como hemos indicado pertenecía al grupo industrial del Banco del Noroeste, se vio afectada además por la crisis de aquella institución financiera, y tras una operación acordeón, fue adquirida por el grupo Rumasa en el año 1976, lo que puso la empresa viguesa en manos de este grupo empresarial. Rumasa vendería pronto Fumensa a un empresario que, en 1980, tras solicitar

varias ayudas, llevaría la empresa a la quiebra. Metalúrgica Rías Bajas consiguió mantenerse reorientándose hacia el sector de los Residuos Sólidos Urbanos y manteniendo su estrecha relación con Ence, hasta que esta última empieza a diversificar sus proveedores de calderería. Los propietarios de la empresa deciden su disolución en 1990 y la cesión de una parte importante de las acciones a los trabajadores, un grupo de los cuales establecerán una nueva empresa, en otra localización, bajo la denominación de Ingeniería y Montajes Rías Bajas.

Junto a los fabricantes de calderería y bienes de equipo para la industria naval, otro de los subsectores que practicamente desapareció ya durante los años setenta y ochenta, fue el de las tradicionales fundiciones dedicadas a la forja de cocinas, balcones y bienes de consumo. En esos años desaparecen las tradicionales fundiciones coruñesas como las de Solórzano, Ortiz, etc. (Alonso, Lindoso & Vilar, 2008) o Fundiciones Malingre, la más antigua de las ourensanas, ninguna de las cuales aparecen en nuestros listados, puesto que en el año de referencia ya ninguna sobrepasaba el centenar de trabajadores. Wonenburger, la única que sí lo hacía, y que precisamente en los setenta había ampliado capital y deuda para tratar de modernizar sus instalaciones, sufriría la crisis de los setenta y se vería ahogada por la deuda suspendiendo sus pagos en 1984, y cerrando definitivamente sus puertas en 1986.

La industria de la fabricación de envases, con cuatro empresas en 1972, fue evolucionando en los años siguientes, en gran parte en consonancia con la propia evolución de su principal cliente, la industria de la conserva. De esta manera, sufrió sus malos momentos, como ocurrió en la primera mitad de los ochenta en la que los impagos de Libia y la pérdida de los mercados de la sardina en conserva provocaron el cierre de La Metalúrgica, menos avanzada tecnológicamente y con menos base financiera que el resto de sus compañeras de sector. Pero para las que consiguieron resistir a aquella fuerte crisis del

sector conservero, la recuperación de éste, a medida que sus empresas más fuertes fueron ganando dimensión al calor de la Adhesión Europea y el fuerte crecimiento e internacionalización del sector posterior al Acta Unica, fue convirtiéndolas en empresas atractivas para grupos multinacionales del sector, de forma que tres sobre cuatro de ellas acabarían siendo absorbidas. La Artística había ya adquirido acuerdos con Carnaud, durante los años setenta, que habían permitido centrar en una sociedad conjunta su actividad litográfica bajo la denominación de Artiscar, al tiempo que separaba de ella la producción de la goma líquida para el sellado de envases (Giráldez, 2000; Giráldez, 2006). En 1994 entraría en su capital el grupo Schröder y en 1998 lo haría el grupo alemán Altana, que tomaría el control de La Artística-Alonarti. Altana trasladaría la fábrica de goma líquida y la de envases a O Porriño al tiempo que Artiscar pasaba a la antigua Carnaud, que a su vez había sido adquirida por Metalbox. El grupo empresarial de la familia Fadrique había terminado así una trayectoria de casi cien años de empresa familiar. Por su parte, Metalgráfica Gallega, que también resistiría los vaivenes de la industria conservera, terminaría en 2008 por ser adquirida por la multinacional holandesa del envase Impress, en un momento de transición en el que se veía obligada a realizar fuertes inversiones en maquinaria para competir en un sector cada vez más concentrado, y a trasladar la fábrica por motivos urbanísticos y ambientales. Carnaud Galicia, que por su parte, había comenzado como una empresa mayoritariamente de los propios conserveros, pronto pasaría a la matriz francesa, posteriormente lo haría a la norteamericana Metalbox y, finalmente, a Crown Cork and Seal.

EMESA y MEGASA, ambas con producción propia de acero primario en horno eléctrico, serían la cara y la cruz de la reconversión siderúrgica. MEGASA había buscado durante la segunda mitad de los sesenta y principios de los setenta un crecimiento lento y basado en recursos propios muy diferente

de las estrategias mayoritarias en el sector que tendieron a rápidos aumentos de capacidad basados en el endeudamiento y en los apoyos del Primer Programa de Acción Concertada para el Sector Siderúrgico. El aprovechamiento, sin embargo, de las facilidades a la exportación de la década siguiente les permitió orientarse hacia la exportación en un momento en el que la competencia en el mercado interior se estaba agudizando. De esta manera, a partir de 1976 introduciría nuevos trenes de laminación y nuevas instalaciones de colada continua mientras otras muchas empresas se debatían en situaciones críticas. En una situación de excesos de capacidad en el sector, Megasa mantuvo además una posición firme a las presiones y ofertas que recibió para integrarse en Sidegasa, conscientes de que cualquier acuerdo en tal sentido acabaría por el cierre de la planta de Narón. Al final de la crisis de los setenta, ya bien entrados los ochenta, en el inicio del boom de la construcción y con una siderurgia española, que en la reconversión había reducido capacidad, Megasa pudo aprovechar su especialización en aceros corrugados para mejorar la estructura de su pasivo y para adquirir otras empresas, consolidándose como una de las compañías líderes del sector, situación en la que se encontraba todavía a la altura del año 2007, que tomamos como referencia final en este trabajo. Megasa sería el más rotundo caso de éxito en el sector metalúrgico gallego de los años que van de 1972 a 2007 (Carmona, 2009).

EMESA, por su parte, era por su número de trabajadores la más importante empresa del sector en el año 1972. Durante los años setenta se adjudicaría el suministro de estructuras metálicas en obras de la importancia de la ampliación de Barajas o las centrales térmicas de As Pontes y Sabón. Pero la profundidad y duración de la crisis de los setenta hizo mella en ella a través de la caída de la demanda de obra pública en la que participaba, de la construcción residencial, y de la

demanda de postes metálicos para las redes de alta tensión, cuyas redes en su área de mercado tradicional estaban ya en buena medida terminadas. Para el grupo industrial del Pastor, en desmantelamiento desde 1973, EMESA no podía ser una fuente de pérdidas por lo que pronto se plantearía frenar inversiones y reducir su tamaño. En 1974, y acogiéndose a los beneficios del Gran Área de Expansión Industrial de Galicia, se había constituido SIDEGASA, que debía ser una gran siderúrgica de última generación con importantes economías de escala y que finalmente empezaría a trabajar en Teixeiro un lustro más tarde. En ella participaban los cuatro propietarios de hornos eléctricos de Galicia, y desde luego, EMESA, que trataría de evitar conflictos sociales desplazando a una parte importante de su plantilla (unos 200 trabajadores) hacia la nueva siderúrgica. El rotundo fracaso de SIDEGASA conduciría al Pastor a segregar lo que quedaba de EMESA en dos empresas distintas en el año 1982: EMESA Trefilería y EMESA Construcciones Metálicas, probablemente en la inteligencia de que así sería más fácil su enajenación. En el caso de EMESA Trefilería, continuaría asumiendo pérdidas hasta que en el año 1989 es intervenida por el INI a través de Ensidesa. Finalmente, volvería a privatizarse viviendo una sucesión de propietarios, primero a través de Arcelor (grupo líder del acero en Europa) y que terminaría vendiendo la planta en el año 2004 a la empresa portuguesa Providente Sociedade de Controle de Participaçoes Financeiras, dedicada también a la actividad del acero, en una operación de extrañas características[7] (Costas, 8/7/2012). Finalmente, Providente desarrolló una estrategia de fortalecimiento de sus fábricas en Oporto a costa de la tec-

[7] El nuevo plan estratégico de Arcelor no consideraba estratégica la planta de A Coruña, por lo que decidió venderla a precio de saldo, tan solo dos millones de €, cuando la planta estaba generando 5 millones de € en beneficios anuales, por lo que el negocio para la portuguesa fue redondo, amortizando en menos de seis meses su inversión.

nología y la cartera acumulada por la gallega, y terminó por deslocalizar la compañía a Portugal, finalizando la actividad de la misma, despidiendo a sus trabajadores e incluso no pagando deudas con el Ayuntamiento de Arteixo (Rodríguez, 26/09/2015).

En el caso de EMESA Construcciones Metálicas la evolución se inicia de forma similar, con la quiebra de la compañía, que será rescatada y finalmente vendida al grupo Isolux Watt en el año 1999. Sin embargo, Isolux si apostó por la fábrica, decidiéndose a desarrollar una nueva factoría en A Coruña, mayor y más avanzada. Finalmente, en el año 2015 la factoría fue vendida al Grupo SOIL, manteniendo su propiedad hasta la actualidad.

Unión Carrocera Castro Caride S.A. (Unicar) mantuvo su pulso durante la crisis de los setenta hasta que en 1979 José Castro decide abandonarla, adquiriendo la planta que la compañía tenía en Santiago para montar una nueva empresa bajo la denominación de Castrosúa. Unicar continuará con las instalaciones de Vilagarcía y Ourense y trazará un ambicioso plan de fabricar un vehículo propio completo, a cuyo efecto se asocia en 1982 con la principal empresa portuguesa de fabricación de carrocerías, Salvador Caetano y con la agencia gallega de desarrollo SODIGA, bajo la denominación de IBECAR. La nueva empresa será un fracaso, y la empresa trata de concentrar la actividad en Vilagarcía, lo que no evitó la suspensión de pagos en 1994. Los trabajadores mantuvieron la empresa en forma de Sociedad Anónima Laboral, salvando los 166 empleos que aún se mantenían en ella (Penedo, 02/11/2008), hasta que cuatro años más tarde, paradojas de la historia, sería la propia Castrosúa la que se hiciera con la antigua Unicar. Desde 1998, por lo tanto, se produce el reagrupamiento de las dos ramas que habían constituido Unicar en 1967. La empresa constituye un importante caso de éxito, contando en la actualidad con 350 empleados.

Tabla 21. Empresas del metal desaparecidas

Motivo para la desaparición	N.º de empresas afectadas
Shock externo	2
Problemas financieros	4
Cambio tecnológico / Ciclo industria	5
Cambios institucionales o regulatorios	1
Sucesión familiar / Mala gestión	1
Política de riesgos insuficiente	0
Absorción	3

Fuente: elaboración propia.
Los porcentajes no suman 100% porque varias empresas sufren situaciones multicausales que causan su desaparición.

En conjunto, la tasa de supervivencia del sector de industrias metálicas resulta bastante por debajo de la media, aunque si utilizásemos un criterio ligeramente distinto para la conceptualización de las absorciones (varias de ellas por empresas multinacionales), y donde en algún caso no resulta fácil discernir los motivos que condujeron a ellas (por ejemplo en el caso de Metalgráfica Gallega), el resultado habría sido algo mejor. Se trata de un sector en el que el motivo cambio tecnológico / ciclo de la industria resultó el factor determinante. Por una parte, porque algunas empresas (especialmente las fundiciones y algunas de las fabricantes de envases) eran empresas muy maduras que necesitaban reinventarse para sobrevivir y no lo pudieron hacer por falta de iniciativa o recursos. Por otra, porque en la mayor parte de sus especialidades estuvieron muy afectadas por la crisis de los setenta y por los excesos de capacidad posteriores. Finalmente, porque en ramos como la construcción de envases o de máquinas de coser, el sector estuvo afectado por un fuerte proceso de internacionalización y concentración en el que las empresas gallegas tenían poca dimensión para competir. En conjunto, observamos también que el efecto sector tuvo una importancia grande en la mortalidad empresarial, puesto que muchos de estos problemas eran comunes a la mayor parte de las empresas.

4.1.6
Conservas

Si un sector industrial es característico de la economía gallega, ese es el de las conservas. Considerado históricamente como el primer sector industrial gallego digno de tal nombre (Carmona & Nadal, 2005), mantiene todavía, más de un siglo después de su irrupción como tal sector, un fuerte arraigo en nuestra economía. La industria conservera gallega, que había nacido en la década de 1880, cuando supera el cuello de botella que representaba la dificultad para proveerse de aceite y hojalata, se consolidó durante la Primera Guerra Mundial y sufrió, como industria exportadora que era del 90% de su producción, las consecuencias de la Gran Depresión de 1929. Todavía más sufrió las penalidades de la Autarquía de los veinte años posteriores a la Guerra Civil en los que el aislamiento internacional y la fuerte intervención de los organismos oficiales produjeron una intensa escasez de sus materias auxiliares que el sistema de cupos no consiguió resolver, así como una pérdida casi total de sus antiguos mercados internacionales. El sistema de cupos tuvo además otra consecuencia negativa para el sector, y es que las empresas marginales fundadas durante la Guerra Civil y los meses siguientes a su finalización para aprovechar la demanda creada por la situación bélica, y que parecían condenadas a desaparecer al normalizarse la situación, se mantuvieron gracias a la disposición de unos cupos que les otorgaban un auténtico seguro de vida en una situación caracterizada por la escasez y el estraperlo. De esta manera, cuando a partir del Plan de Estabilización de 1959 la situación empieza a normalizarse, el número de empresas en el sector es muy elevado y la dimensión media mínima, siendo los niveles de concentración muy inferiores a los de la preguerra (Carmona y Fernández González, 2003).

Como era de esperar de la situación anterior, la vuelta al mercado, que representa la gradual apertura de la economía

española a partir de 1959, va a presenciar un continuo goteo de empresas escasamente competitivas que van progresivamente cerrando y que se prolongará más de tres décadas. Este goteo será continuo, pero se concentrará en determinados momentos en los que se dan ciertas circunstancias coyunturales como la crisis del metílico del año 1963, el incidente del aceite de colza de 1981, las mareas rojas de finales de los setenta y primera mitad de los ochenta y los impagos de las exportaciones a Libia que se producen en 1981. La primera mitad de los ochenta en los que coinciden no solo los tres últimos fenómenos indicados, sino también la resaca de la segunda crisis del petróleo y la necesidad de adaptarse a las normas higiénico-sanitarias de la Comunidad Europea, lo que exigía en ocasiones importantes inversiones, fue el momento en el que más empresas cerraron sus puertas.

La desaparición de un elevado número de empresas durante estos períodos no quiere decir que el sector no mantuviera su dinamismo. Algunas empresas habían sido conscientes, ya desde comienzos de los sesenta, de la necesidad de reducir la estacionalidad del trabajo, de mecanizar los procesos y de aumentar las economías de escala, así como de que durante los años de su ausencia de los mercados internacionales el atún tropical se había convertido en el principal producto del sector, porque era el pescado que mejor permitía acometer aquellas estrategias. Y trataron de ir realizando las inversiones necesarias para adaptarse a las nuevas circunstancias. Algunas de ellas fracasaron precisamente porque el esfuerzo inversor no se vio acompañado en un plazo breve o medio por el aumento de los resultados que permitiera hacer frente a sus costes financieros, o porque, apostando por el rabil o el listado no consiguieron un suministro continuo a precios razonablemente estables, o por motivos diversos, pero sí que hubo un grupo de empresas que superaron estos problemas, realizaron las inversiones necesarias y se fueron convirtiendo en líderes del sector.

Tabla 22. Principales empresas del sector conservero. 1972

Nombre	Provincia	Localidad	N.º de trabajadores	Actividad
Massó Hermanos	Pontevedra	Cangas-Bueu	899	Conservas
Hijos de Carlos Albo	Pontevedra	Vigo	417	Conservas
Thenaisie-Provote, S.A.	Pontevedra	Vigo	294	Conservas
Conservas Antonio Alonso	Pontevedra	Vigo	250	Conservas
Bernardo Alfageme	Pontevedra	Vigo	245	Conservas
Conservas Cerqueira, S.A.	Pontevedra	Vigo	198	Conservas
Escuris, S.L.	A Coruña	Carmiñal	169	Conservas
José R. Curbera	Pontevedra	Vigo	165	Conservas
Justo López Valcárcel	Pontevedra	Vigo	161	Conservas
Luis Calvo Sanz	A Coruña	Carballo	156	Conservas
Jesús Alonso Fernández	A Coruña	Boiro	153	Conservas. Géneros de punto
El Marino, S.A.	Pontevedra	O Grove	149	Conservas
Conservas La Guía	Pontevedra	Moaña	146	Conservas
Gándara y Haz, S.A.	Pontevedra	Vigo	139	Conservas
Conservas Peña	Pontevedra	Cambados	139	Conservas
Antonio Pérez Lafuente	Pontevedra	Vilanova	116	Conservas
Sucesores de Arturo Pereira	A Coruña		100	Conservas

Fuente: elaboración propia.

Es por este motivo, que a pesar de que en el periodo al que nos referimos en este trabajo desaparecieron más de las tres cuartas partes de las empresas del sector (Carmona y Nadal, 2005), en el grupo de cabeza la tasa de supervivencia es relativamente elevada, más en todo caso que la del conjunto de la industria gallega de la época. Diez de las diecisiete empresas que en 1972 tenían más de cien trabajadores continuaban en activo bajo la misma razón social y la misma familia propietaria en vísperas de la Gran Recesión. Así, el proceso de adaptación tecnológica, organizativa y sanitaria condujo en el medio plazo al éxito del sector como tal, pero también a la muerte de algunas de las empresas que habían sido de mayor tamaño durante buena parte del siglo XX.

Anuncio Gándara y Haz, c. 1960

En efecto, en 2007 se mantenían en activo diez de aquellas diecisiete empresas, y algunas de ellas habían relevado a las que habían sido líderes del sector ya desde antes de la Guerra Civil. Y estas nuevas líderes no solo se habían convertido en tales, en España, sino que habían adquirido además una fuerte presencia en los mercados exteriores, e incluso habían abierto plantas en Latinoamérica. De las siete que habían sucumbido, una lo había hecho ya en 1976, la grovense Conservas El Marino, que, aquejada por problemas de sucesión tras el fallecimiento de los hermanos Lores Fernández, había sido adquirida por un grupo de otras empresas conserveras de la ría, comandadas por Antonio Pérez Lafuente. El grueso de las conserveras de este grupo, desaparecidas en el periodo de nuestro estudio, lo hicieron precisamente en los años en los que se produjeron aquellos *shocks* externos a los que antes nos referíamos, lo que es decir

durante la primera mitad de los ochenta. Gándara y Haz fue a la quiebra en 1980, lastrada además por sus ya tradicionales problemas financieros, Conservas La Guía en 1982 y Conservas Peña y Sucesores de Arturo Pereira en 1984. Todas ellas eran empresas muy endeudadas, algunas de ellas precisamente por el esfuerzo inversor realizado en los años inmediatamente anteriores para adaptarse a las nuevas circunstancias del sector, y que no pudieron sobreponerse a los *shocks* ocurridos durante aquellos años. En la caída de Conservas La Guía, una empresa muy exportadora, tuvieron también un efecto decisivo tanto el fallecimiento en 1981 de su propietario, Enrique Lorenzo, como la caída de las exportaciones derivada de la segunda crisis petrolífera.

La suerte de Conservas Peña ilustra muy bien la trayectoria de los citados *shocks* en las empresas de comienzos de los ochenta por lo que nos extenderemos un poco más sobre ella. Peña había comenzado su andadura en los años 30 en la villa de Cambados, siendo una empresa humilde en relación a las de mayor tamaño en el sector gallego de entonces, pero que había vivido un importante crecimiento a finales de los años 40 e inicios de los 50 después de la crisis de la sardina. La estrategia empresarial de cambiar la materia prima hacia el mejillón, participando directamente en su producción, permitió un gran salto de escala, convirtiéndose en una empresa de relevancia a partir de ese momento (López Rodríguez, 2011).

Sin embargo, la compañía inicia los años 80 con una doble crisis que la empresa no es capaz de superar: en primer lugar, en el año 1981 se produce un derrumbe de la confianza del mercado en los productos que contenían aceite, por causa de un desvío de aceite de colza no apto para consumo humano hacia este último. Las conserveras no habían, en ningún caso, empleado este aceite, pero como parte de la desconfianza general su demanda se vio severamente afectada. Por otro lado, una serie de empresas conserveras que estaban exportando a países

Antigua fábrica, ya abandonada, de Conservas Peña en Cambados, c. 2000
Fotografía Xoán Carmona

africanos se vieron salpicadas por los impagos en los que incurrió Libia en el año 1982. Una de las empresas afectadas por esta situación fue Conservas Peña, que no preveía mecanismos para afrontar riesgos a la exportación de esta magnitud. Por lo tanto, la compañía tuvo que internacionalizar estos costes, lo que derivó en una suspensión de pagos en el año 1984. Peña conseguiría superar aquella primera suspensión y, aunque vendiendo diversos activos, conseguiría continuar durante algunos años más, hasta que en 1997 fue vendida al Grupo Delgado.

Sucesores de Arturo Pereira vivió una situación muy semejante a Peña en los primeros años ochenta y, lo mismo también que Peña, suspendió pagos en 1984, aunque a diferencia de esta última no conseguiría salir de la suspensión de pagos y terminaría por llegar a la liquidación definitiva pocos meses más tarde.

Los problemas que llevaron a estas empresas a situaciones de crisis, en muchos casos definitiva, afectaron en realidad a la mayor parte de las del sector. La cuestión del metílico, la colza o los impagos de Libia se produjeron en un contexto doble. Por una parte, el de la propia crisis del petróleo; por la otra, el de la necesidad de transformación del sector para adaptarse productiva y tecnológicamente a los patrones internacionales, así como a la cercana ampliación de la competencia y exigencias sanitarias de la ya cercana Adhesión Europea. Todo ello había hecho que muchas empresas se embarcaran en importantes inversiones en un contexto además de tipos de interés muy altos, los que las situaba en una situación de fuerte apalancamiento que hizo que varias de ellas no pudieran resistir los impagos y la caída de la cifra de negocio que produjeron los *shocks* indicados.

Finalmente, Massó y Curbera, dos de las grandes compañías históricas del sector, serán las dos últimas en abandonar durante nuestro período de estudio. Tampoco fue casualidad que lo hicieran ambas casi simultáneamente, en 1990 y 1991 respectivamente, en unos momentos de fuerte crisis económica y elevados tipos de interés, en los que además todavía no se habían hecho efectivas las ventajas que posteriormente traería la integración europea. En el caso de Curbera, se trató de una lenta decadencia que había comenzado con un expediente de crisis ya en 1969 y el cierre de la planta del vigués barrio del Areal, y que se agudizaría tras las desavenencias que se producen entre los socios tras el fallecimiento de Fermina Alonso en 1981. Sin un verdadero compromiso de inversión, por parte

Fábrica de conservas de Ameixide (Cangas) de J. R. Curbera en sus últimos momentos de actividad. Año 1990

Fotografía de Xoán Carmona

de estos, en la difícil coyuntura de comienzos de los noventa, J. R. Curbera terminaría por cerrar las puertas de su planta de Ameixide en 1991. En el caso de Massó lo haría un par de años más tarde, tras una larga agonía que se había iniciado en los problemas de la primera mitad de los ochenta y que se había visto agudizada por la dificultad de una empresa de gran tamaño, con unos elevados costes de estructura y una importante plantilla laboral, para adaptarse al nuevo ciclo de la industria en un entorno además de importante conflictividad social (Muñoz Abeledo, 2011). Finalmente, muy importante en el abandono de Massó sería el contexto de elevados tipos de interés, problemático para una empresa —que como el sector en su conjunto— tendía a financiarse con créditos a corto plazo continuamente renovados. Las restricciones al crédito, que se producen entre 1991 y 1993, resultarían en este contexto decisivas.

Fábrica de conservas de Massó Hermanos en Cangas poco después de su cierre. Año 1995
Fotografía de Xoán Carmona

Tabla 23. Empresas de la conserva desaparecidas

Motivo para la desaparición	N.º de empresas afectadas
Shock externo	4
Problemas financieros	5
Cambio tecnológico / Ciclo industria	3
Cambios institucionales o regulatorios	3
Sucesión familiar / Mala gestión	3
Política de riesgos insuficiente	3
Absorción	2

Fuente: elaboración propia.
Los porcentajes no suman 100% porque varias empresas sufren situaciones multicausales que causan su desaparición.

El sector de la conserva representa un caso interesante en relación a la política de riesgo y contratación de seguro. En particular por el papel de la Asociación Nacional de Fabricantes

de Conservas que mantenía diversas pólizas para afrontar endeudamientos de sus socios a la propia patronal. Este tipo de pólizas tuvieron que ser empleadas por ANFACO en varias ocasiones, como la crisis de Reyman (que en el año 1972 tenía solo 52 trabajadores, pero que crecería de forma sustancial en la década posterior), ya que la compañía mantenía deudas con la asociación empresarial por valor de 15,47 millones de pesetas, de las cuales 14 millones estaban amparadas por Crédito y Caución[8] o la suspensión de pagos de Sucesores de Arturo Pereira, con deudas por valor de 4,26 millones, amparadas hasta en 5 millones por la misma aseguradora[9].

Ante esta situación, la patronal interioriza la necesidad de ampliar la política de riesgo y desarrollar contratos de seguro, por lo que en el año 1984 realizará reuniones con el Gobierno de cara a obtener una política pública que "*viabilice un seguro de cambio accesible*"[10], buscando también el desarrollo de seguros colectivos y fomentando la contratación de seguros individuales por parte de las conserveras[11].

De esta manera, si bien el conjunto del sector tuvo una elevadísima mortalidad durante el periodo, tal y como hemos indicado más arriba, el segmento de sus empresas de mayor tamaño, tuvo una evolución mucho más favorable, puesto que de las 17 empresas que en 1972 tenían más de 100 trabajadoras según el Servicio de Estadística Sindical, seguían en funcionamiento nueve en el año 2008, lo que es decir una tasa de supervivencia del 53%, la mayor de todos los sectores que consideramos en este trabajo.

8 Actas del Consejo de Administración de la Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de 24/2/1983.

9 Actas del Consejo de Administración de la Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de 13/04/1985.

10 Actas del Consejo de Administración de la Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de 13/06/1984.

11 Actas del Consejo de Administración de la Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de 20/03/1985.

4.1.7
Construcción naval

La construcción naval era en la Galicia de comienzos de los años setenta un sector central. En primer lugar por su importancia en el conjunto de la economía gallega en la que representaba el 3% del PIB y equiparaba su participación en el VAB a los sectores de la alimentación (donde también se incluye la pesca) y la energía, representando entre los tres más del 50% del VAB total. En segundo lugar porque siendo un sector intensivo en trabajo era una importantísima fuente de empleo. En el año 1971 el sector naval contaba con 15.870 trabajadores, lo que significaba el 9,9% de la ocupación en la industria manufacturera gallega (Carmona Badía & Nadal, 2005). Esto se reflejaba también dentro del grupo de las empresas con más de 100 trabajadores a las que nos estamos refiriendo, de forma que de todos los sectores que tomamos en consideración es el de la construcción naval el que se sitúa a la cabeza, prácticamente duplicando a los

Tabla 24. Promedio de trabajadores por empresa y sector (empresas mayores de 100 trabajadores). 1972

Sector	Media de trabajadores por empresa
Conservas	220
Industrias químicas	317
Construcción	267
Madera	259
Metal	280
Textil	279
Pesca	402
Vidrio y cerámica	447
Construcción naval	**1.146**
Electricidad	716
Agroalimentarias	163
Plantilla media	373

Fuente: elaboración propia.

[*página siguiente*]
Incendio en el astillero Hijos de J. Barreras. Año 1959
Archivo de la empresa

dos siguientes, vidrio-cerámica y construcción. Finalmente, el número medio de trabajadores por empresa, resulta también el más alto en el sector naval, algo que se deriva del importante tamaño de alguna de las empresas, como por ejemplo ASTANO, que era la empresa gallega del momento que contaba con una plantilla mayor, pero también de la elevada dimensión relativa de las demás. Con sus más de 1.100 trabajadores como promedio por empresa, el sector sobresale muy por encima de los demás.

La construcción naval moderna, lo que es decir, la dotada de activos propios de las empresas establecidos en suelos igualmente propios o de concesión administrativa a plazos largos, había arrancado en Galicia en los años finales del siglo XIX. El nacimiento de este sector había estado muy ligado a la transformación de la pesca en un momento en el que esta última trataba de responder a la fuerte demanda procedente, por una parte de la pujante industria conservera, y por la otra de los mercados de fresco del interior de España, una vez que, en 1883 y 1885, se acababa de inaugurar la conexión ferroviaria de los dos principales puertos gallegos (Carmona y Nadal, 2005). Aquella nueva construcción naval creció y se mantuvo casi exclusivamente como fabricante de buques de pesca hasta finales de los años cuarenta, cuando, ante la fuerte crisis de la pesca del Gran Sol que se produce entonces, algunos de los astilleros mayores empezaron a diversificarse hacia la construcción de otras modalidades de buques para reducir los riesgos del ciclo pesquero.

El sector había crecido intensamente desde los años cuarenta muy apoyado en las facilidades de la Ley de Crédito Naval de 1939 que otorgaba importantes facilidades tanto a las armadoras como a los astilleros, y en el marco de aquellas facilidades habían aparecido también nuevos astilleros como el ferrolano Astilleros y Talleres del Noroeste (Astano), que en pocos años se convertiría en el más orientado a construcciones distintas de las pesqueras y en líder del sector.

Botadura del petrolero Arteaga en Astano. Año 1972
Archivo Astano

Pero, desde el punto de vista del tamaño del sector y de sus empresas, el gran salto se produce a inicios de los años 60, momento en el que confluyen varios factores. El primero, la apertura de la economía española, que redujo el problema del suministro de materias primas, que había sido el talón de Aquiles del sector desde el final de la Guerra Civil. El segundo, la promulgación de una nueva Ley de Crédito Naval que mantenía e incluso mejoraba las condiciones de acceso al crédito privilegiado establecidas en la ley de 1939. Y, *last but not least*, la propia coyuntura de los sectores demandantes de buques. Esta coyuntura fue, al menos hasta 1968, extraordinariamente favorable tanto para la construcción de buques pesqueros como para los de transporte en general (Valdaliso, 1998). En el primero de aquellos sentidos, la expansión de la frontera gallega de la pesca hacia el Hemisferio Sur lanzó los encargos de arrastreros congeladores; en el segundo el factor fundamental fue el propio crecimiento del comercio marítimo, especialmente de petróleo. Así, los principales astilleros de la Ría de Vigo (Barreras, Vulcano, Santodomingo y Freire) más que duplican

su producción entre el año 1962 y 1973. E incluso en la misma ría un pequeño establecimiento de reparaciones navales denominado Construcciones, S.L. se transformará en el astillero más moderno de la ría, bajo la denominación de Astilleros y Construcciones (Ascón). En todo caso, por el tamaño de sus gradas e instalaciones, será el astillero ferrolano ASTANO el que tome la delantera. El astillero del grupo Barrié multiplica por 12 el tonelaje de su producción durante la década, sumando más trabajadores que el total de los demás astilleros gallegos, con una orientación que abandona prácticamente la construcción de buques de pesca y se dirige cada vez más hacia grandes cargueros, especialmente petroleros.

Tabla 25. Principales empresas privadas del sector naval. 1972

Nombre	Provincia	Localidad	N.º de trabajadores	Actividad
Astilleros y Talleres del Noroeste (ASTANO)	A Coruña	Ferrol	5420	Construcción naval
Hijos de J. Barreras	Pontevedra	Vigo	1384	Construcción naval
Construcciones Navales Paulino Freire	Pontevedra	Vigo	460	Construcción naval
Astilleros y Construcciones (ASCON)	Pontevedra	Moaña	851	Construcción naval
Enrique Lorenzo y Compañía (VULCANO)	Pontevedra	Vigo	850	Construcción naval
Navalsa	A Coruña	Fene	466	Montajes navales
Innaval	A Coruña	Fene	394	Construcción naval
Construcciones Navales Santodomingo	Pontevedra	Vigo	364	Construcción naval
Varaderos Chas	A Coruña	A Coruña	124	Reparación naval

Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de atender a esta expansión de la demanda, las principales empresas navales llevarán a cabo importantísimos procesos de ampliación de su capacidad a lo largo de los años sesenta y primeros setenta, en un contexto macroeconómico particularmente complejo derivado de la situación inflacionaria existente en España. Este proceso de inversiones muestra una de las grandes debilidades estructurales del tejido

empresarial gallego: una pobre base financiera (donde el Banco Pastor jugaba un papel fundamental) que no estaba capacitada para soportar las necesidades de capital del sector, lo que situaba a las empresas en una importante posición de riesgo.

Con las inversiones citadas, los astilleros trataban además de orientarse progresivamente hacia los mercados exteriores, y no solo a vender pesqueros sino también diversos buques de carga, incluyendo los, en aquel momento, novedosos portacontenedores o buques para el transporte rodado. Era un paso importante, pero representaba un riesgo frente a posibles *shocks* externos, sin que existiera conciencia de su posible inmediatez, por lo que se daba sin modificar las actitudes frente a los riesgos que conllevaba la presencia en el mercado internacional. Y estos riesgos se harían efectivos antes de los previsto.

De esta forma, al inicio de los setenta la mayor parte de las empresas del sector mantenían un fuerte apalancamiento y una parte muy importante de sus contratos de entrega denominados en dólares. Al tiempo se veían afectadas por una situación económica inflacionaria y una situación política (el final del franquismo) en la que las reivindicaciones salariales se expresaban con más facilidad y conseguían a través de duras negociaciones, antes imposibles en los convenios colectivos, importantes mejoras salariales. En esa situación de aumento de todo tipo de costes en pesetas, se produce la devaluación del dólar, que establece una tijera entre unos costes que suben y unos ingresos fijos en dólares pero que ahora en pesetas serán cantidades inferiores a las presupuestadas.

La situación se verá además agravada por la creciente conflictividad que estaba provocando retrasos en las entregas con las correspondientes penalizaciones y el deterioro de la imagen de marca correspondiente. A todos estos fenómenos que se daban ya en 1971/72 se añadió la crisis del petróleo a partir de 1973. Este nuevo golpe lo fue en general para todos en la medida que la crisis se extendió y contribuyó a la caída de

Panorámica del barrio industrial de Coia, con Hijos de J. Barreras en primer plano
Archivo de la empresa

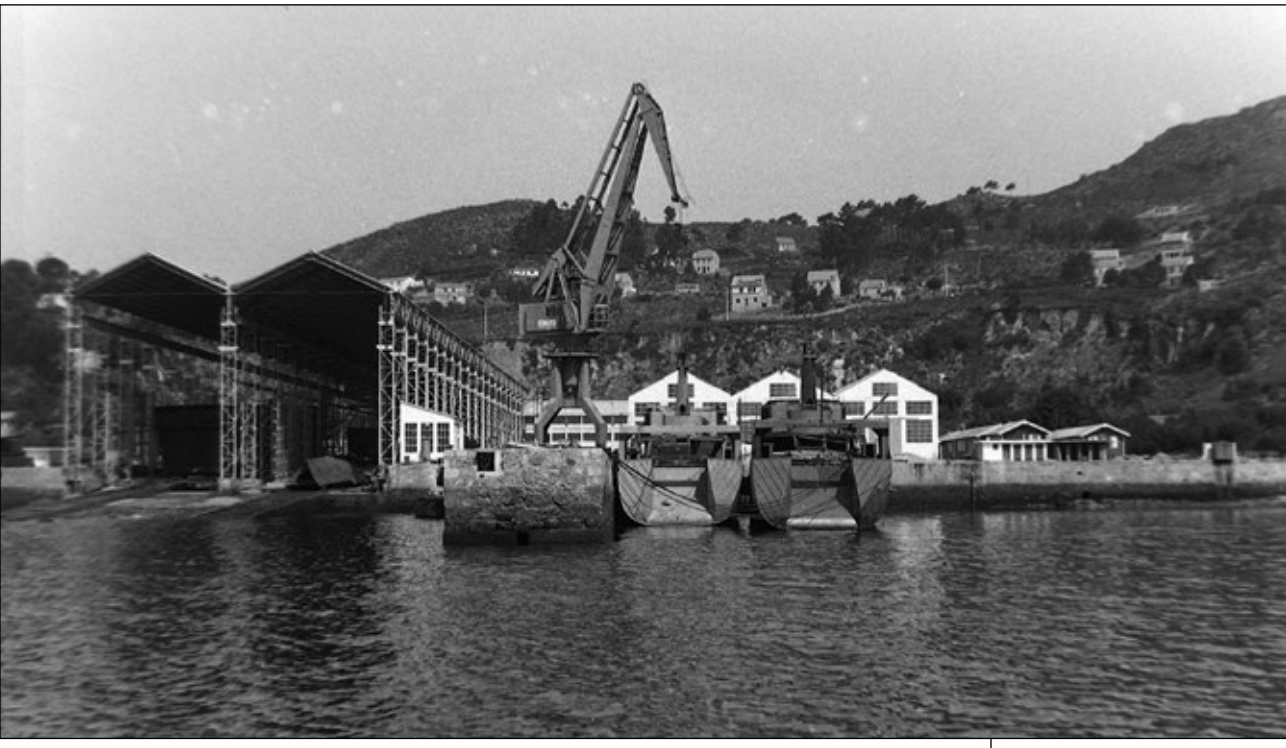
la demanda en el conjunto de la economía. Pero muy especialmente afectó a aquellos astilleros que, como era el caso de ASTANO e Hijos de J. Barreras, se habían especializado en petroleros y plataformas.

Varias de las empresas del sector se hundieron muy pronto en una situación financiera insostenible y el Instituto Nacional de Industria decidió tomar cartas en el asunto (a petición de las empresas) para evitar su cierre, lo que habría sido un desastre industrial y laboral en las comarcas afectadas. El INI asumía así una función de *hospital de empresas* (Bel & Costas, 2001), entrando en el año 1972 con el 60% del capital de ASTANO, llegando al 100% en el año 1979, y haciendo lo mismo en

Astano
Archivo Astano

Barreras en el año 1976. Así, el sector público no solo mantenía su participación en Bazán, sino que se hacía cargo de las dos mayores empresas privadas del sector naval gallego. En términos de empleo, en el año 1980 el INI tenía 13.722 trabajadores en estas tres empresas (Carmona Badía & Nadal, 2005).

La evolución de la tercera empresa del sector por tamaño, Ascón, fue distinta en el sentido de que en ella no entraría el INI, pero se vería afectada también por el impacto general del comercio exterior y por los tipos de cambio, así como también porque su enorme esfuerzo diversificador y exportador posterior a la primera crisis del sector del congelado de 1968 había llevado al astillero a contratar a precios apenas por encima de los costes de producción, de forma que el crecimiento de los salarios y las penalizaciones derivadas de algunos retrasos en las fechas de entrega se comieron cualquier margen y situaron al astillero en pérdidas en un momento en que estaba, como todos, fuertemente endeudado. Precisamente en medio de tales problemas, en 1974, fallecería su presidente y principal accionista Román Fernández Davila, lo que provocaría la venta del astillero a un grupo empresarial cántabro.



Factoría de Ascón, c. 1965
Concello de Vigo. Archivo Pacheco

Ascón no había establecido ningún mecanismo para limitar los riesgos de este tipo de contratos, lo que dejaba a la empresa en una situación de importante fragilidad ante cualquier *shock* externo, como finalmente ocurrió. Ascón tuvo todavía una historia problemática tras su traspaso a Pérez y cía. en 1975, periodo en el que estuvo sujeta a continuos conflictos laborales que ocasionaron repetidas penalizaciones por retrasos en las entregas y que terminaría con el cierre de la empresa en 1986. En el mismo año iría a la quiebra Varaderos Chas, una relativamente importante empresa de reparación naval creada al calor de la política desarrollista de los años sesenta en la bahía coruñesa, siendo posteriormente adquirida por el grupo Pleamar, al que nos hemos referido en el apartado de las empresas pesqueras.

Las dos crisis del petróleo liquidaron pues, en la forma social que adoptaban en aquel momento, las principales empresas de la construcción naval gallega. Pero en la medida que aquellas

empresas, como era normal en cualquier parte, externalizaban una parte relevante del proceso productivo en empresas auxiliares, también estas se vieron de rebote afectadas. Buen ejemplo de ellos fue la desaparición de las dos mayores auxiliares de ASTANO, Navalsa e Innaval, que sucumben arrastradas por la evolución de aquella. Fue la propia ASTANO la que acabó por absorber durante la década de los 70 los cuadros de personal de varias de estas subcontratas, por lo que formalmente la compañía incluso aumentó el volumen total de trabajadores durante los años de la crisis naval.

Finalmente, otras dos históricas del sector, Construcciones Navales Santodomingo y Enrique Lorenzo y cía (Vulcano) cambiarían de manos respectivamente en 1986 y 1990, viéndose forzadas las familias empresarias que venían siendo sus propietarias desde finales del siglo XIX en el primer caso y desde los años de la Primera Guerra Mundial en el segundo, a abandonarlas y cederlas a nuevos empresarios. Vulcano pasaría así de los descendientes de Enrique Lorenzo a manos de Fernando Santodomingo y Carlos Molares, mientras que Construcciones Navales Santodomingo pasaría a sus acreedores, liderados por García Tomás y Fernández Tapias. En el caso de Enrique Lorenzo y cía existió una combinación de motivos para el abandono entre los que se contaron la sucesión del fundador, que además de empresario era un importante personaje político de la época del franquismo, el apalancamiento financiero y el propio ciclo industrial. En el de Santodomingo, una política expansiva en plena reconversión con un elevado apalancamiento, la falta de liquidez para afrontar la enorme carga de trabajo que estaba detrás de aquella política y las desavenencias internas entre la tercera generación de la familia propietaria. Freire, su vecina del vigués barrio de Bouzas fue en realidad la única superviviente del sector; menos ambiciosa en su expansión durante los años sesenta y consecuentemente menos endeudada, así como progresivamente orientada, sin abandonar las embarcaciones de

Factorías Vulcano (Enrique Lorenzo y cía.)
Gentileza de la empresa

pesca, a buques especializados, ha sido la única del grupo de las que en 1972 superaban el centenar de trabajadores en plantilla propia, que ha conseguido llegar no sólo a 2008 sino al propio 2020 bajo la propiedad y dirección de la familia propietaria que lo fundó a comienzos del siglo XX.

Tabla 26. Empresas de la construcción naval desaparecidas

Motivo para la desaparición	N.º de empresas afectadas
Shock externo	3
Problemas financieros	5
Cambio tecnológico / Ciclo industria	7
Cambios institucionales o regulatorios	2
Sucesión familiar / Mala gestión	3
Política de riesgos insuficiente	4

Fuente: elaboración propia.
Los porcentajes no suman 100% porque varias empresas sufren situaciones multicausales que causan su desaparición.

Atunero *Monte Lucía*. Entregado a Calvopesca por Astillero Barreras en 2000
Archivo Barreras

Como podemos observar en la tabla, el sector naval vivió una profunda crisis en el periodo, a consecuencia de la cual se produjo una fuerte reestructuración en la que varias de las principales empresas fueron absorbidas o desaparecieron. Particularmente la década de 1980, durante la *reconversión industrial*, supuso un momento trágico en términos industriales y también laborales para uno de los sectores más punteros de la economía gallega.

En resumen, el sector de la construcción naval fue el más afectado por la devaluación del dólar y la crisis del petróleo en los años setenta y primeros ochenta, lo que se puede considerar un *shock* externo, pero también por otros factores que afectaron

a segmentos de sus clientes, como por ejemplo el agotamiento de los caladeros de Namibia y las medidas que sus autoridades tomaron a partir de su independencia en 1991. El apalancamiento financiero, las escasas posibilidades de apoyo bancario y la ausencia de una moderna política de riesgo que permitiera compartir este último estuvieron entre las causas inmediatas de la baja tasa de supervivencia del sector, una de las menores de todos los sectores aquí considerados.

El último factor indicado fue común no solo a estas compañías sino también a otras que se orientaron hacia el mercado exterior durante los años sesenta y setenta. Estas empresas, en la confianza de que el riesgo en el comercio internacional no era sustancialmente distinto al que asumían en su actividad interior, continuaron con sus políticas de autorriesgo tradicionales, y no tomaron medidas frente a posibles problemas derivados de las ventas internacionales tales como: impagos de acreedores, evoluciones negativas de tipo de cambio o introducción de cláusulas comerciales ante incrementos de costes, particularmente en un momento económico tan complejo para la economía española como el inicio de los años 70, donde la existencia de una importante inflación y una fuerte conflictividad laboral daba lugar a incrementos de costes tanto en las materias primas como en la fuerza de trabajo.

4.1.8
Vidrio y cerámica

En el año 1971 el sector de la piedra, arcilla, vidrio y cemento (lo que hoy sería el grupo 23 de la CNAE: Fabricación de otros productos minerales no metálicos) representaba el 7,68% de la ocupación industrial en Galicia (Carmona Badía & Nadal, 2005). En contraposición a otros sectores como el metal o la conserva, donde las mayores empresas mantenían un tamaño relativamente similar, en el sector del vidrio y cerámica existe un nivel de concentración muy elevado y un grupo empresarial,

el Grupo de Empresas Álvarez, mantiene un papel de verdadero protagonismo, generando una ocupación de 4.197 trabajadores, lo que significa el 67% del total de la muestra. Por lo tanto, de no existir aquel Grupo, el sector de vidrio y cerámica no superaría los 2.065 trabajadores, lo que lo reduciría a la penúltima posición de nuestra muestra, sólo por delante del todavía incipiente sector agroalimentario.

El Grupo de Empresas Álvarez estaba conformado por varias empresas, entre las que destacaban cuatro por tener más de 100 trabajadores, si bien el grupo poseía alguna más de menor tamaño (como Porcelanas Sanitarias de Pontesampaio, Porcelanas Vigo o Refractarios Álvarez):

Tabla 27. Mayores empresas del Grupo de Empresas Álvarez. 1972

Nombre	Provincia	Localización	N.º de trabajadores
Manuel Álvarez e Hijos	Pontevedra	Vigo	1.537
Vidrios Automáticos del Noroeste (VANOSA)	Pontevedra	Vigo	1.382
Alfares de Pontesampaio, S.A. (PONTESA)	Pontevedra	Soutomaior	892
Moisés Álvarez e Hijos, S.A.	Pontevedra	Coruxo	386
TOTAL			**4.197**

Fuente: elaboración propia.

Manuel Álvarez había fundado la primera empresa del Grupo en el año 1927 en la ciudad de Vigo orientándose inicialmente a la producción de loza, y desde entonces había ido creciendo y ampliando su actividad a otras actividades como la fabricación de vidrio, algo que había hecho ya durante la Guerra Civil (Navas Novas, 2006). A su fallecimiento, tomaría las riendas del negocio uno de sus hijos, Moisés Álvarez, que lo haría teniendo que realizar importantes compensaciones a los demás herederos, lo que unido a las nuevas inversiones en las plantas y a la creación de puntos de venta propios obligaría a un fuerte endeudamiento

Visita del Ministro de Industria, Gregorio López Bravo a Pontesa. Moisés Álvarez dando explicaciones al ministro, c. 1966
Concello de Vigo. Archivo Pacheco

a finales de los años cuarenta. Este fuerte endeudamiento se mantendría como uno de los rasgos estructurales de la empresa a partir de entonces y llegaría a límites que solo su fuerte relación con el régimen político permitiría explicar.

A partir de los primeros años cincuenta tuvo que admitir la intervención de la empresa a través de la entrada en el Consejo de Administración de representantes del sus principales acreedores (Banco de España y Banco Pastor), hasta que nuevos créditos del Banco de Crédito Industrial le permitieron en 1957 retomar el control de la compañía. Pero el Grupo continuó creciendo, aprovechando las facilidades de los Polos de Desarrollo y ampliando todavía más su apalancamiento, llegando a finales de los años 60 a contar con nueve empresas siendo el segundo mayor productor de vidrio en España (solo por detrás de la francesa Saint Gobain) y ocupando el mismo puesto en la fabricación de cerámica (por detrás de la catalana Roca). En

Galicia, el conjunto del grupo mantenía el segundo cuadro de personal de mayor tamaño entre las empresas privadas, solo superado por ASTANO y claramente por encima de FENOSA.

Sin embargo, en los años 70 se ponen al descubierto los importantes problemas financieros que la compañía nunca fuera capaz de superar, en un contexto donde precisamente la capacidad de influencia que la empresa tenía en el Régimen empezaba a decaer. Las moratorias con la Seguridad Social ya son recurrentes cuando fallece Moisés Álvarez en 1975. Al año siguiente la empresa será intervenida y pasa al Instituto Nacional de Industria. El INI, con la mayoría del capital, tratará de reorganizar y recuperar la empresa, pero con muy poco éxito la terminará por privatizar en 1991. Finalmente, la empresa, tras cambiar de propietarios, desaparecerá en el año 2002.

Tabla 28. Empresas de vidrio y cerámica mayores de 100 trabajadores, excluido el Grupo de Empresas Álvarez. 1972

Nombre	N.º de trabajadores	Actividad
Cerámica Domínguez del Noroeste (CEDONOSA)	411	Refractarios y gres
Cementos Noroeste	272	Fabricación de cemento
Unión Cristalera	228	Cristalería y espejo. Manufacturas de vidrio
Cerámicas Santa Rita	213	Cerámicas de Xubia
Explotaciones Cerámicas Españolas	209	Caolín
Sucesores de Lomba Camiña	206	Refractarios y gres
Epifanio Campo Núñez	182	Tierras cocidas. Tejas e ladrillos
Vidrios de la Florida	135	Vidrio hueco
Granitos Ibéricos, S.A.	105	Piedra Natural
Kaolín de Lage	104	Caolín

Fuente: elaboración propia.

Dejando aparte el Grupo Álvarez, existían en 1972 otras diez empresas con más de cien trabajadores en el sector y que en

total suman un total de 2.065 trabajadores, una cifra similar al de otras actividades como la industria de la madera o la química. La mayor parte de ellas elaboran productos directa (tejas, ladrillos, gres, vidrio, cemento) o indirectamente relacionados con la industria de la construcción.

La empresa de mayor importancia de este grupo era Cedonosa, Cerámica Domínguez del Noroeste, empresa fundada en 1950 y dedicada a la producción de tejas, ladrillos y gres (Fernández González, 2009). Su importancia será relevante a nivel sectorial, pero más aún a nivel local, siendo la principal industria de la villa de Catoira y una de las empresas de mayor tamaño del lado sur de la Ría de Arousa. Cedonosa llega a alcanzar los 411 trabajadores en 1972 y a adquirir una cierta posición en el mercado exterior.

Pero tanto CEDONOSA como otra de las mayores empresas del sector, Sucesores de J. A. Lomba Camiña, la empresa guardesa que estaba a punto de cumplir su centenario, y que era la otra gallega que fabricaba gres y materiales refractarios serían absorbidas en 1993 y 1996 respectivamente por la multinacional francesa IKF (Imerys Kiln Furniture). La oferta de esta última resultaba atractiva en un contexto tanto de miedo a la competencia china en las producciones más tradicionales del sector como de necesidad de orientarse hacia nuevos productos, distintos de los destinados por ejemplo a una siderurgia en crisis (refractarios), que exigían cuantiosas inversiones. Y todo ello en el contexto además de la contracción crediticia de comienzos de los noventa. La multinacional continuaría operando las plantas de CEDONOSA hasta el año 2009 en que decide como parte de un plan de reestructuración global, cerrar las plantas de Catoira y Cuntis de la empresa que en su momento había fundado Eloy Domínguez Veiga. La planta de A Guarda continúa todavía en funcionamiento.

Las dos empresas dedicadas al vidrio no ligadas al Grupo Álvarez, Unión Cristalera y Vidrios La Florida vivieron una suerte

Membrete de Cedonosa con dibujo fábrica Catoira. Año 1974

dispar, si bien ninguna de las dos compañías alcanzarían el año 2008. Unión Cristalera era la principal empresa del sector en el año 1972, con 228 trabajadores y diversos centros de producción, particularmente en Vigo y A Coruña. Pero las crecientes necesidades de capital para desarrollar los nuevos productos que estaban ofreciendo los líderes del sector (cristales con rotura de puente térmico, aislamientos para viviendas, etc.) hacía difícil la competencia con ellos, de forma que Unión Cristalera sería finalmente vendida en 1979 a Cristalería Española, la principal vidriera española, que era filial de Saint Gobain, y que comenzaría a fabricar en Vigo bajo licencia productos como el popular Climalit o los aislantes Isovar o Roclaine.

Vidrios La Florida era, a mediados de la década de 1970, otra de las principales empresas vidrieras gallegas. Radicada en Vigo y creada en el año 1943 por Antonio Valcarce García, propietario entre otras empresas también de la Panificadora, daba empleo a 135 personas en el año 1972. Sin embargo, en esta década se incrementaron los problemas financieros de la compañía, producto de un incremento de costes financieros y la reducción de la demanda (Facal Rodríguez, 2006) iniciándose un largo conflicto laboral donde los trabajadores reivindicaron la continuidad de la empresa incluso mediante la constitución de una Sociedad Laboral, mientras los propietarios pensaban

Fábrica de Vigo de Unión Cristalera, S.A.

en vender los terrenos después de la muerte de su presidente en el año 1978. Sin embargo, el elemento decisivo en el cierre definitivo de la empresa tuvo que ver con la insuficiente gestión del riesgo, ya que el techo de la fábrica de La Florida cayó debido a un fuerte temporal en el año 1979. La falta de ningún tipo de aseguramiento en este tipo de accidentes sirvió como argumento para que la dirección de la compañía evitara afrontar la reparación, lo que derivó en el cierre definitivo de la empresa y la venta de los terrenos.

Al igual que en el caso de las empresas vidrieras, las dos empresas de mayor tamaño dedicadas a los caolines, Explotaciones Cerámicas Españolas (ECESA) y Kaolines de Lage, también vivieron una suerte dispar. ECESA sobrevivió al periodo, si bien con una importante reducción en su cuadro de personal, desde los 209 trabajadores de 1972 hasta los 85 con los que contaba en el año 2008. Todavía en aquel momento era, con sus dos plantas en Burela y Guadalajara la mayor empresa española

productora de caolines y la segunda de toda Europa a mediados de la década de 1990 (IGME, 1996).

Kaolines de Lage había sido la precursora gallega en la explotación del caolín. Fundada en 1923 para el aprovechamiento de yacimientos encontrados en el ayuntamiento de Laxe, había contado como gerente con uno de los más brillantes científicos gallegos represaliados durante la Guerra Civil, Isidro Parga Pondal. Asociado con los hermanos Fernández López, propietarios de Zeltia, que era una empresa cliente, impulsaron el crecimiento de Kaolines que durante los años cuarenta multiplicará por seis su producción gracias al hallazgo de nuevos yacimientos y el tirón de la exportación al inicio de la Segunda Guerra Mundial. Pero el agotamiento de los yacimientos y los cambios en el mercado a principios de los años ochenta decidieron el abandono de la empresa, que cerraba sus puertas en el año 1982.

Al igual que el Grupo de Empresas Álvarez, la naronesa Cerámicas Santa Rita sufre importantes problemas financieros que la llevarán a la quiebra. Si bien la compañía era de las mayores empresas gallegas del sector en el año 1972 (con 213 trabajadores), la negativa evolución de sus mercados tradicionales, particularmente la crisis de la siderúrgica de inicios de los 80 hizo reducir su cartera de pedidos y, al mismo tiempo, incrementar sus deudas. Ya en el año 1983 intentó llevar a cabo un Expediente de Regulación de Empleo para los 140 trabajadores que continuaban en la empresa, cerrando sus puertas definitivamente en el año 1989 ahogada por las deudas también con la Seguridad Social, después de un infructuoso intento de absorción por parte de Profecsa, grupo vasco del sector. Por lo tanto, la evolución sectorial y los problemas financieros serán los causantes de esta desaparición.

Por último, tanto Granitos Ibéricos S.A. como Epifanio Campos Núñez sobrevivieron con éxito al periodo, perviviendo en la actualidad. La primera, radicada en Porriño y orientada

a la producción de granito, conserva en la actualidad más de 60 empleos. En cuanto a la segunda, supone un caso de éxito por la creación incluso de un grupo empresarial más allá de la empresa matriz, alrededor de Cerámicas Campo, compañía de la que en la actualidad forman parte varias empresas como la propia Epifanio Campo, Refractarios Campo o Campo Brick.

Tabla 29. Empresas del vidrio y cerámica desaparecidas

Motivo para la desaparición	N.º de empresas afectadas
Shock externo	0
Problemas financieros	4
Cambio tecnológico / Ciclo industria	3
Cambios institucionales o regulatorios	1
Sucesión familiar / Mala gestión	1
Política de riesgos insuficiente	1
Absorción	2

Fuente: elaboración propia.
Los porcentajes no suman 100% porque varias empresas sufren situaciones multicausales que causan su desaparición.

Como hemos podido observar, en el sector del vidrio y la cerámica los motivos para la desaparición de las principales compañías gallegas fueron fundamentalmente tres: uno primero de carácter financiero, que afectó muy especialmente al Grupo de Empresas Álvarez, incapaz de afrontar sus obligaciones financieras y rescatado por el INI, y a la naronesa Cerámicas Santa Rita. Otro, ligado a la evolución del sector, el cambio tecnológico y la incapacidad de adaptarse a las necesidades del mercado afectó a cuatro compañías. Y en tercer lugar, el cambio institucional: Moisés Álvarez pudo resolver los problemas financieros de la empresa mientras contó con el apoyo directo del Palacio del Pardo; cuando este se debilitó o fue ya incapaz de seguir poniendo parches, al empresa tuvo que ser intervenida. Por último, en el caso de Vidrios La Florida encontramos

una serie de factores entre el desinterés de la dirección de la compañía por mantener el control de la empresa y la deficiente política de riesgo, en este caso el riesgo de accidentes en su fábrica, lo que provocó la paralización de la actividad y, en última instancia, el cese de la compañía. En conjunto, de las catorce empresas analizadas (cuatro del Grupo Álvarez), quedarían tres en funcionamiento en el año 2007, lo que es una tasa de supervivencia del 21%, lo que sitúa al sector por debajo de la media de nuestro estudio.

4.1.9 Construcción

A pesar de que el sector de la construcción tiene una importante participación en la economía gallega, superior además al que tiene en la economía española (López Andión, 2000), su evolución histórica está escasamente estudiada. Mucho menos en todo caso que la de sectores como la madera, y, no digamos, que la pesca y la conserva.

Se trata de un sector que aglutina una importante gama de actividades, que se pueden clasificar en tres grupos: la edificación residencial, la no residencial (usos y equipamientos) y la obra civil (Taltavull y Pérez Sánchez, 2012), y que tiene una volatilidad y dependencia del ciclo económico más fuerte que la media de los sectores (Banco de España, 2006). Es un sector intensivo en trabajo (o al menos lo era en la época de la que estamos hablando) y su empleo se caracteriza por una baja cualificación y elevado grado de temporalidad (López Andión, 2000; Sánchez Fouce, 2016).

En términos empresariales, el sector se caracteriza por una importante dualidad en el tamaño de las compañías: varias de las mayores empresas españolas forman parte del sector de la construcción, mientras conviven con un elevado cosmos de microempresas o PYMES. En este sentido, la construcción mantiene tradicionalmente y aún en la actualidad un mayor volumen

de microempresas que los sectores de manufacturas (Fariñas & Huergo, 2015).

Esta situación viene determinada por la evolución histórica del sector de la construcción, muy ligada desde inicios del siglo XX a los momentos de mayor expansión de la obra pública e intervención en la economía, por lo que las grandes empresas españolas pudieron llevar a cabo su crecimiento, en buena medida, dentro del ramo de la construcción civil y el contrato público (Torres Villanueva, 2011), si bien diversificaron su actividad hacia otras ramas de la construcción e incluso hacia otros servicios. Por último, también es característico del sector, como en otras industrias maduras, la existencia de importantes procesos de concentración, mediante fusiones y absorciones, que determinarán la desaparición de muchas compañías de menor tamaño en manos de las más grandes.

En este sentido, el *desarrollismo* de los años 60 supuso un importante punto de inicio para el crecimiento del sector, dada la expansión de infraestructuras, el crecimiento de las áreas urbanas y una creciente apertura económica que facilitaba la actividad constructora. En esta década, se produce también una importante transformación socioeconómica a través de la *desagrarización*, donde bolsas cada vez mayores de población abandonan las tradicionales actividades agrarias para incorporarse a nuevas actividades manufactureras o de construcción, lo que habilita una importante bolsa de fuerza de trabajo para la actividad constructora.

Tal y como era de esperar de lo que llevamos dicho, el número de empresas constructoras gallegas con más de cien trabajadores en 1972 era muy superior al correspondiente a cualquier otro de los sectores cuyas mayores empresas hemos analizado. Por este motivo, el listado de empresas que comentaremos será, como excepción en nuestro trabajo, el de las empresas que tienen no más de 100, sino de 125 trabajadores.

En la tabla 30 se presentan las 23 empresas con más de 125 trabajadores en 1972, una lista que deja fuera a algunas de las que serían mayores empresas del sector posteriormente, lo que también nos da una idea de los fuertes cambios a los que estuvo sometido. De estas 23 empresas de 1972, solamente siete alcanzarían el año 2008: Arias hermanos, Construcciones Emilio Suárez, Germán Cachafeiro, Construcciones Fontenla,

Tabla 30. Empresas de la construcción con más de 125 trabajadores en 1972

Empresa	Domicilio	N.º de empleados 1972	Actividad	Año de desaparición
Rodolfo Lama Construcciones, S.A.	A Coruña	1010	Construcción. Obra pública	1984
Raimundo Vázquez ECSA	Pontevedra	739	Construcción	1981
ESCISA (Estructuras y cimentaciones, S.A.)	Ferrol	413	Obra pública	1976
Construcciones Misa y Costas, S.L.	Vigo	362	Construcción	1984
Francisco Cachafeiro	Ourense	356	Construcción. Obra pública	1983
Arias Hermanos	A Coruña	350	Construcción. Obra pública	2008
Construcciones Emilio Suárez		246	Construcción	2008
Construcciones y Desmontes Jolma	A Coruña	195	Construcción	2006
Construcciones Reverter	Ourense	194	Construcción	2006
Germán Cachafeiro Varela	A Coruña	186	Construcción	2008
Ramón Suárez Agra	A Coruña	186	Construcción	1999
Construcciones Fontenla	A Coruña	182	Construcción	2008
Construcciones Lago Loureiro	Vigo	180	Construcción	1983
Construcciones Alea, S.L.	Ourense	177	Obra Pública	2008
Construcciones Longueira	A Coruña	176	Construcción	1976
Cousa Construcciones	Santiago	174	Construcción	1985
Modesto Prada Rodríguez	Ourense	174	Construcción. Obras públicas	1992
Construcciones Ruafer	Santiago	169	Construcción	2008
Porfirio Diz Baltasar	Pontevedra	146	Construcción	1995
Construcciones Pernas	Vigo	137	Construcción	1985
Álvaro Loureiro Benavides	Vigo	133	Construcción	1984
Construcciones Eman, S.L.	A Coruña	125	Construcción	1981
Construcciones Varela Villamor	Lugo	125	Construcción	2008

Construcciones Alea, Construcciones Varela Villamor y Construcciones Ruafer. La tasa de supervivencia se situaría así en el 30%.

Como se comentó previamente, la evolución de la construcción es fuertemente dependiente del ciclo económico, de forma que el denominado efecto sector cobra mucha importancia a la hora de explicar la demografía de sus empresas. En el período que comentamos, se dio precisamente una de las mayores crisis de la historia del sector inmobiliario en España, la de 1979 a 1982, cuyas consecuencias se extenderían todavía durante los tres años posteriores. Coincidió por aquel entonces una fuerte restricción crediticia para la promoción inmobiliaria con una caída de la demanda derivada de la doble crisis del petróleo, 1973 y 1979, y con el cambio de modelo de construcción de vivienda pública que se produce en aquellos años. El precio de la vivienda retrocedió un 35% en términos reales (Taltavull y Pérez Sánchez, 2012) entre 1979 y 1982 y fueron en España muchas las empresas del sector que desaparecieron.

En Galicia, la crisis inmobiliaria de 1979-1982 se prolongaría todavía más, como lo hizo el conjunto de la crisis del petróleo, de forma que solo se atisbaría un cambio de tendencia hacia el año 1986. Las consecuencias sobre la mortalidad empresarial fueron demoledoras, y en aquellos años desaparecieron tanto muchas de las empresas que habían sido importantes durante el primer franquismo y que venían atravesando graves problemas de adaptación al nuevo ciclo institucional (Raimundo Vázquez, Construcciones Pernas,...) como otras de las que habían nacido/crecido durante la expansión constructiva de los años sesenta (Souto, 1990). La gravedad para el sector de la construcción que tuvo esta crisis, queda de manifiesto si indicamos que de las dieciséis empresas gallegas mayores de 125 trabajadores que desaparecieron entre 1972 y 2007, once lo hicieron entre 1979 y 1985. Otras tres desparecerían en otro momento bajo del

ciclo, los años 1992-1995, y sólo otras dos distribuidas por los 25 años restantes.

Sin embargo, una vez cambia el ciclo económico, la actividad de la construcción crece a una mayor velocidad que el conjunto de la economía. Tan solo en seis años, en el periodo 1985-1990, el VAB de la construcción en relación al total de la economía española pasa del 6,3% al 9%, lo que confirma el acompañamiento al ciclo económico. En este sentido, la entrada de España en la Unión Europea significó un punto de inflexión para el sector, con un fuerte crecimiento derivado de la aparición de fondos europeos pero, sobre todo, de un fortísimo programa de expansión de obra pública y nuevas infraestructuras, como el AVE Madrid-Sevilla, la Expo o los Juegos Olímpicos del año 1992. Por lo tanto, se facilita la rotación empresarial por las dificultades en momento de crisis pero existen importantes incentivos en épocas de crecimiento económico.

Tabla 31. Número de empresas mayores de 125 trabajadores en la construcción desaparecidas. 1972

Periodo	Número de empresas desaparecidas
1979-1985	11
1992-1995	3
2000-2008	2

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, el ciclo de la industria, que aquí incluimos dentro del epígrafe de "cambio tecnológico", se manifiesta como un elemento central a la hora de explicar la cronología de la mortalidad empresarial. Este ciclo se vio además, durante estos años en Galicia, reforzado de forma abrupta por la finalización de las obras de infraestructura de las centrales hidroeléctricas de los ríos Miño y Sil, finalización que era ya una realidad hacia mediados de los años setenta. Empresas como, por ejemplo, la ourensana Francisco Cachafeiro, que habían sido grandes

contratistas en las obras de ambos ríos tanto para Fenosa como para Saltos del Sil, se vieron afectadas gravemente por este final del ciclo de construcción hidroeléctrica en Galicia.

En todo caso, al lado del efecto ciclo, existieron también otros factores que tuvieron una importante influencia en la desaparición de empresas gallegas durante el período. Estructuras financieras muy apalancadas, con un peso importante de los créditos a corto plazo, basadas en la confianza de vender pronto y cobrar puntualmente de los clientes tanto institucionales como sobre todo particulares, agudizaron extraordinariamente el efecto del ciclo. Lo que hemos denominado "cambio institucional", lo que es decir la pérdida de relaciones privilegiadas dentro de la estructura política pre-constitucional, afectó también a algunas de las que habían sido grandes constructoras de obra civil y construcción no residencial durante el franquismo (construcciones escolares, por ejemplo).

Problemas en la sucesión y gestión también tuvieron en algunos casos una influencia relevante en la desaparición de algunas empresas. Lo primero, sería el caso por ejemplo de una de las grandes constructoras de la posguerra, Construcciones Pernas, S.A., que había tenido un papel protagonista en la edificación de la Gran Vía viguesa; en ella resultaba muy difícil sustituir la posición relacional y el impulso empresarial de José Pernas Peña, apoyado por el prestigio profesional de su hijo Desiderio, y el fallecimiento del fundador resultó decisivo en la decadencia y desaparición de la empresa viguesa (Souto, 1990). Problema semejante afectó también, por ejemplo, a la pontevedresa Raimundo Vázquez. Dentro del mismo epígrafe pero más bien ligado a problemas en la gestión, hubo casos que alcanzaron una gran notoriedad, como lo fue el de Álvaro Loureiro Benavides, una empresa de tamaño medio (133 trabajadores en el año 1972) del área de Vigo, obligada a cerrar en el año 1984 (es decir, en el peor año de la crisis del sector), después de realizar diversas actividades inmobiliarias con cada vez menor

Praza de América, Vigo. El edificio del centro de la foto fue una de las construcciones emblemáticas de Construcciones Pernas

Archivo de Galicia. Fotografía Aérea y Terrestre, S.L. (Documento) 1965-07

base económica real de la compañía, y que determinaron la quiebra de la misma y la sonada fuga a Londres de su propietario, dejando atrás deudas por más de 500 millones de pesetas tanto a los trabajadores como a la Seguridad Social y a diversas entidades bancarias, unido a múltiples compradores de vivienda afectados en la ciudad de Vigo.

Finalmente, también se presentan casos como el de Rodolfo Lama Construcciones (Rolacsa), que era la principal empresa gallega del sector de la construcción en el año 1972 con más de 1.000 trabajadores, lo que la situaba como la séptima empresa por número de empleados, en los que al problema del ciclo y al de la débil base financiera se suma también el problema de la inadecuada gestión del riesgo. Rodolfo Lamas vivió la crisis de

modo intenso, viéndose obligada a realizar un ERE ya en el año 1977, y finalmente quebrando en el año 1984. En esta fase final de su evolución, la empresa vive en el año 1983 una compleja situación por el derrumbe de parte de un polideportivo municipal que estaba construyendo en el ayuntamiento de As Pontes a causa de las importantes nevadas, lo que en última instancia convertía a la empresa en responsable subsidiaria de afrontar esta situación, iniciándose un largo litigio con el Ayuntamiento, la empresa y el arquitecto para dirimir responsabilidades, lo que dificultó aún más la ya de por si compleja situación financiera de la empresa y contribuyó a su definitiva desaparición al año siguiente.

Tabla 32. Empresas de la construcción desaparecidas entre 1972 y 2007

Motivo para la desaparición	N.º de empresas afectadas
Shock externo	0
Problemas financieros	9
Cambio tecnológico / Ciclo industria	12
Cambios institucionales o regulatorios	5
Sucesión familiar / Mala gestión	6
Política de riesgos insuficiente	1

Fuente: elaboración propia.
Los porcentajes no suman 100% porque varias empresas sufren situaciones multicausales que causan su desaparición.

En conjunto, el ciclo del sector y el económico en general, fueron los elementos centrales explicativos de la desaparición de las empresas de la construcción, pero la débil base financiera, los problemas de adaptación a los cambios institucionales, y la falta de políticas de gestión del riesgo fueron también factores que influyeron en la desaparición de dieciséis de las veintitrés mayores empresas del sector en los años a los que nos referimos en este trabajo.

4.1.10
Industria agroalimentaria

La industrialización de la agricultura era a la altura de 1972 en Galicia un fenómeno en curso, y las industrias agroalimentarias resultaban un conjunto todavía limitado, motivo por el que son todavía pocas las empresas que cuentan en nuestro listado con más de cien trabajadores. Pioneras habían sido, por ejemplo, Industria Lechera Peninsular (ILEPSA), que había establecido Nestlé al final de la Guerra Civil en Pontecesures, la Granja Arxeriz o algunas cárnicas entre las que había destacado el Matadero Frigorífico de O Porriño o, ya en los años cincuenta la lucense Frigsa. Pero el verdadero arranque de la industria agroalimentaria se había producido en los sesenta, que es cuando cobran importancia algunas de las empresas anteriores, y, sobre todo, cuando se establece un grupo de nuevas empresas dedicadas a la pasteurización y luego esterilización de leche, ligadas a la legislación sobre centrales lecheras y a las Uniones Territoriales de Cooperativas del Campo, así como las primeras fábricas de piensos (Carmona, 2019).

Dejando aparte a Frigsa, que formaba parte del Instituto Nacional de Industria, a Ilepsa, que pertenecía a Nestlé, y a Saprogal, ligada al grupo multinacional Conagra, existían siete

Tabla 33. Principales empresas en la Industria Agroalimentaria gallega. 1972

Nombre	N.º de trabajadores	Actividad
Industrias Frigoríficas del Louro, S.A. (Frigolouro)	253	Matadero Frigorífico
Lacto Agrícola Rodríguez (Larsa)	210	Leche pasteurizada y esterilizada
Industrias Abella	182	Industrias Cárnicas
Bebidas Gaseosas del Noroeste (Begano)	148	Fabricación de Coca-Cola
Mataderos Frigoríficos, S.A. (Mafriesa)	125	Matadero Frigorífico
Uteco Coruña (Leyma)	120	Leche pasteurizada y esterilizada
Matadero de Aves Uteco Ourense	101	Matadero de Aves

Fuente: elaboración propia.

empresas de capital gallego en el sector de la industria agroalimentaria, tal como se expresa en la tabla 33.

De las siete que tomamos en consideración, dos se dedicaban a la elaboración de leche pasteurizada, y estaban comenzando con la esterilizada, cuatro se dedicaban a la carne y una, Begano, a la fabricación y distribución de bebidas gaseosas, actividad para la que se había constituido en el año 1959, y había establecido poco más tarde una importante planta en las proximidades de A Coruña. Begano resulta un caso muy significativo de la apertura que se estaba produciendo en España, que desata en Galicia una rápida y fuerte competencia por captar la concesión para la fabricación de las dos bebidas gaseosas más emblemáticas del American Way of Life. Dos grupos empresariales vigueses se contarán en el grupo de los primeros en tratar de fabricarlas en España: Embotelladora Celta hará lo propio con Pepsi Cola y Begano con Coca Cola. En el caso de Begano, el grupo empresarial liderado por el industrial vigués Juan Ribas Barreras tendrá, para conseguir la concesión, que dar entrada a un militar coruñés, y que situar allí la fábrica.

La carne era pues el principal ramo de la industria agroalimentaria en cuanto a número de empresas "grandes" en Galicia. Y en ella coexistían algunas relativamente antiguas como Frigolouro e Industrias Abella con otras más recientes como Mafriesa y Uteco-Ourense. Frigolouro era, en cierto sentido, la continuadora del Matadero Frigorífico de O Porriño que habían arrendado los hermanos Fernández López y que tras sucesivas transformaciones continuaba todavía a comienzos de los setenta en manos del mismo grupo empresarial. Industrias Abella se había formado hacia el final de la guerra en Lugo y se venía dedicando sobre todo a la fabricación de embutidos (salchichón, chorizo, etc.) y conservas cárnicas (jamón cocido, callos,...). Por el contrario, Mafriesa, era una empresa reciente, básicamente un matadero frigorífico del estilo de Frigsa y promovido incluso por algunos directivos de esta última empresa. Y el denominado

Industrias Abella. Taller de cerrado. Fonte colección Fernando Viñas

Matadero de Aves de la Unión Territorial de Cooperativas del Campo no era otra cosa que la planta de sacrificio de los pollos que habían comenzado a criar en la década anterior las granjas adscritas a la cooperativa ourensana a partir de una patente de la norteamericana Swift, y en definitiva no era otra cosa que la hoy popular Coren.

Las dos empresas lecheras tenían un importante elemento en común, el ser hijas del Plan de Centrales Lecheras de 1952, que trataba de obligar a que en las ciudades españolas se consumiera leche pasteurizada a cuyo efecto iría sacando a concurso la construcción de las plantas industriales destinadas a la higienización de la leche. La UTECO coruñesa se había adjudicado la de A Coruña en 1962 y Larsa, una pequeña empresa que

Panorámica de la planta viguesa de la empresa lechera LARSA (Lácteo Agrícola Rodríguez, S.A.), situada en las inmediaciones de Balaídos, hacia 1965
Archivo de la empresa

disponía ya de dos pequeñas fábricas en Chantada y Vilagarcía, lo haría con la de Vigo en 1964. En los años inmediatamente siguientes aparecerían empresas como Complesa o Feiraco, que también concurrirían a los concursos de Lugo y Santiago respectivamente (Carmona, 2019).

De estas siete empresas solo dos sobrevivirían todavía en el año 2008 como tales, aunque por la vía de la absorción y subsunción por lo tanto en empresas mayores, lo hicieran en realidad también las plantas de otras tres (Larsa, Leyma y Frigolouro). Casos, por lo tanto de verdadero cierre de la instalación industrial solo hubo dos, el de Industrias Abella y el de Mafriesa. En el caso de Frigolouro, esta última puede considerarse a pesar de la absorción, un caso de éxito, porque en realidad la empresa

era perfectamente viable y se trató de un caso de desinversión por motivos estratégicos en un grupo industrial como era el de los hermanos Fernández. Larsa y Leyma sí que resultaban inviables sin una sustancial aportación de capital en el momento en el que fueron absorbidas.

Matadero de Aves-Uteco (Coren) y Begano alcanzaron pues el umbral de 2008 como empresas vivas, y además en el caso de la primera convertida en una de las principales agroalimentarias españolas. Leyma y Larsa eran empresas escasamente capitalizadas que se encontraron hacia 1987-1989 con una situación del mercado muy complicada, de fuertes descensos en el precio real de la leche higienizada y fuertes dificultades para transmitir aquellos a los precios pagados al productor, situación en la se produjo una de las denominadas "guerras de la leche". Ambas atravesaron fortísimos problemas de liquidez que las situaron al borde de la suspensión de pagos, algo que evitó la entrada en Leyma de la Cooperativa Láctea Asturiana en 1989 y en Larsa de Unión Laitiere Normande un año más tarde.

Mafriesa, el matadero frigorífico de Arteixo cuya constitución había sido un enorme error estratégico, implementado en un momento en el que existía en España un exceso de capacidad instalada en el sector de los frigoríficos para carne y en el que estaban cambiando las pautas de localización de los distintos escalones de la cadena de valor de aquel producto, iría a la quiebra en el año 1976, sólo cuatro años después de su puesta en funcionamiento, contribuyendo así a arrastrar a todo el grupo industrial del Banco del Noroeste, incluido este último, acabando todos en manos de Rumasa. Industrias Abella sobreviviría unos años más, consiguiendo reorientarse además hacia la exportación, pero hacia comienzos de los ochenta se vería afectada por varios factores que la llevarían a su cierre. Por una parte, el bloqueo de los créditos contra sus deudores de varios países a los que exportaba, (Angola y Cuba principalmente). Por otra, el aparatoso incendio de las naves de secaderos en

las que se apilaban las existencias de chorizo y salchichón, que representaron pérdidas superiores a la facturación anual de la empresa, y que estaban sólo parcialmente aseguradas. Y, finalmente, la propia situación del fundador, que rozaba ya los noventa años, condujeron a la empresa a una suspensión de pagos en el año 1985 de la que ya no conseguiría salir.

De esta manera, podemos considerar que de las siete empresas consideradas, tres sobrevivieron (aunque una lo hiciera ya bajo el paraguas de Coren). Entre los factores que influyeron en la desaparición de las empresas no existe en este sector uno especialmente claro. Problemas financieros, cambio institucional (adhesión a la Comunidad Económica Europea) y problemas de gestión se sitúan de forma equiparable a la cabeza, al tiempo que la insuficiente gestión del riesgo aparece también como un factor relevante en una de las empresas desaparecidas.

4.1.11
Electricidad y montajes eléctricos

Por último vamos a referirnos a un sector, el que denominamos de Electricidad y Montajes Eléctricos, en el que incluimos tanto las propias empresas generadoras de electricidad como algunas otras que fabrican material eléctrico o realizan funciones de consultoría y montaje de las mismas características, y, finalmente las que producen material relacionado con telecomunicaciones. Excepto las primeras, que ya eran actividades de cierta madurez, serían las otras para los estándares de entonces lo que hoy denominamos "nuevas tecnologías", motivo por el que nos parece interesante agruparlas como tales. La inclusión de las generadoras eléctricas, una en realidad, se hace porque como han señalado muchos autores, las eléctricas han tenido históricamente mucho que ver, como generadores de demandas adyacentes y en ocasiones como impulsoras de este tipo de empresas relacionadas con la naciente industria de la electrónica y las telecomunicaciones (Valdaliso, 2008).

Tabla 34. Principales empresas del sector de Electricidad y montajes eléctricos. 1972

Nombre	N.º de trabajadores	Actividad
Fuerzas Eléctricas del Noroeste (FENOSA)	2.768	Producción y distribución eléctrica
Fabricaciones Eléctricas, Navales y Astilleras (FENYA)	277	Construcciones electromecánicas
Electricidad R.T.R.	171	Reactancias y bobinas
Miguel Pascual y Compañía	198	Electricidad y maquinaria para buques
Televés	164	Antenas de TV y FM

Fuente: elaboración propia.

En el año 1972 Fuerzas Eléctricas del Noroeste, FENOSA, no solo era la principal eléctrica de Galicia, sino también por número de trabajadores empleados, la segunda empresa de la misma comunidad, solo por detrás de ASTANO. Era también una de las principales eléctricas españolas y como tal formaba parte del oligopolio eléctrico, muestra de lo cual era que su presidente, Pedro Barrié de la Maza, había presidido también UNESA, la patronal del sector. Por la importancia de la empresa, y por lo significativo de los problemas que atravesará durante el período al que nos referimos en este trabajo, dedicaremos a FENOSA un apartado específico más adelante, motivo por el que aquí nos limitamos a señalar su importancia, y su posición de líder indiscutible de este sector en el que ella misma era importante demandante de varias de las otras empresas.

Miguel Pascual y cía. había sido creada en 1943 (inicialmente su razón social había sido Pascual, Fariña y cía.), no casualmente el mismo año de la constitución de Fenosa, con la que mantendría fuertes lazos. Era una empresa especializada en montajes eléctricos con un amplio componente de asesoría técnica en la que hacia 1970 trabajaban cerca de cuarenta ingenieros, lo que es decir el 25% de la plantilla total en aquel

Edificio Fenosa en A Coruña, c. 1970

Archivo Histórico Fundación Naturgy, antiguo Fondo documental de Unión Fenosa

entonces. En 1968 tenía ya sucursales en Vigo, Gijón y Cádiz. En tal sentido Miguel Pascual y Cía. se situaba en una posición muy relevante en Galicia en lo que hoy denominaríamos "servicios a empresas", y además en un sector innovador.

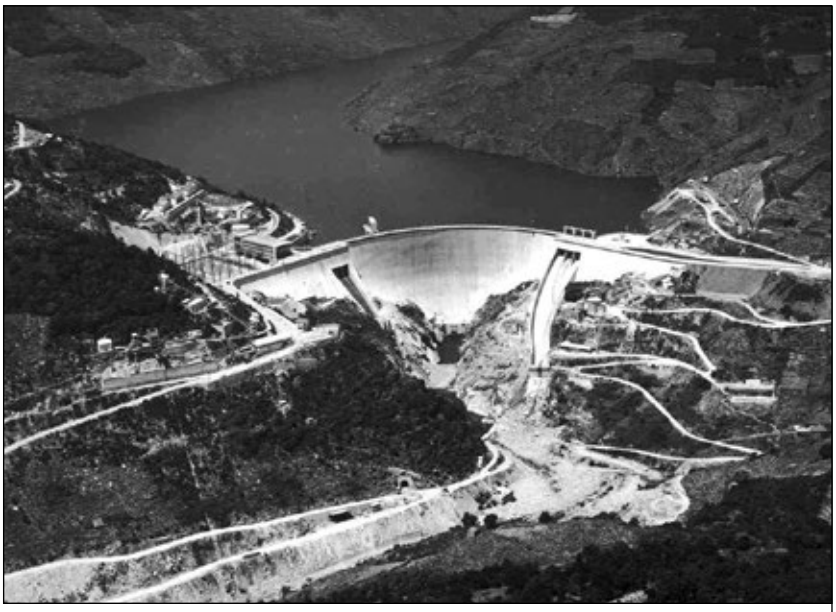
Por otra parte, Fabricaciones Eléctricas, Navales y Artilleras (FENYA) fue una de las mayores empresas ferrolanas durante varias décadas. Situada en el barrio de Canido y nacida en el año 1941, se dedicaba principalmente a los motores eléctricos, si bien también constituyó una línea de negocio dedicada a los teléfonos, donde llegó a realizar diversas patentes al introducir mejoras en estos dispositivos. El importante crecimiento de la compañía partía, por un lado, de la importante capacitación de

sus trabajadores, muchos de ellos excombatientes en la Guerra Civil en el bando republicano como maquinistas o técnicos, y que una vez quedaron libres pudieron incorporarse a la empresa después de ser expulsados de la marina[12] (Fernández Negral, 2013).

Electricidad R. T. R. fue suministradora de componentes para Citröen desde el año 1958 (De Dios, Infante & Torijano, 2013), siendo la única empresa de Lugo en hacerlo (Carmona & Nadal, 2005), dada su especialización desde los años 40 en la producción de reactancias, transformadores especiales o electrónica industrial.

Ninguna de estas empresas conseguiría arribar al año 2007. Dos de ellas sucumbirían ya durante los años setenta, arrastradas por la crisis de Astano y la construcción naval en general, así como en el caso FENYA porque era esta una empresa que había estado durante la Autarquía muy vinculada al suministro de centrales telefónicas y materiales de comunicaciones a la Armada, de forma que la progresiva apertura posterior a 1959 y la diversificación de sus proveedores por parte de aquella supusieron golpes muy fuertes para la compañía. Miguel Pascual y Cía. iría a la quiebra ya en 1974 mientras que FENYA cerraría sus puertas dos años más tarde sin llegar a ella. En ambos casos, una parte de sus instalaciones continuarían en actividad bajo otra configuración social, pero transformadas en empresas diferentes que se harían cargo de ellas. En el caso de Miguel Pascual y cía, sería una Sociedad Anónima Laboral la que mantendría la actividad algunos años, y en el de FENYA sería la empresa vasca Alconza, dedicada a la fabricación de alternadores para minicentrales eléctricas, la que adquiriría sus instalaciones en 1976. FENYA todavía se trasladaría al nuevo polígono de As Gándaras y mantendría una declinante actividad hasta su definitiva liquidación en 1997.

[12] Lo que le valió el apodo a la compañía de *Fábrica dos Roxos*.



Central de Belesar poco antes de su inauguración, c. 1954

Archivo Histórico Fundación Naturgy, antiguo Fondo documental de Unión Fenosa

La tercera, la lucense R.T.R., que había iniciado su actividad en Paradai (Lugo) y posteriormente había establecido una nueva factoría Begonte, suspendería pagos en 1983 y cerraría sus puertas un poco más tarde, en el año 1984, incapaz de adaptarse al rápido cambio tecnológico del sector, ahogada en deudas, después de ser intervenida por SODIGA en el intento de rescatar a la compañía, siguiendo la línea de intervención del INI en empresas gallegas de determinado tamaño para buscar su viabilidad y actuando como *hospital de empresas* (Carmona & Nadal, 2005). Posteriormente, parte de su personal decidió constituir una cooperativa en Begonte continuando la línea de trabajo de la compañía.

Televés representa un caso de éxito además ligado a actividades de alto valor añadido, inicialmente dedicada a la fabricación de antenas de televisión y frecuencia modulada, en la ciudad de Santiago de Compostela. Iniciativa del empresario santiagués Ricardo Bescansa Martínez, proveniente de una saga familiar ligada a la industria farmacéutica (la familia continúa hoy regentando una farmacia en la Praza do Toral compostelana,

si bien sus desarrollos científicos fueron mucho más allá de la simple venta de fármacos), carrera que el mismo empresario también estudiara.

Si bien participó de la saga familiar en las iniciativas relativas a la farmacia, a partir del año 1955, atraído por el desarrollo de la televisión, empieza a realizar los primeros diseños de antenas receptoras de forma artesanal, visibilizando la posibilidad de desarrollar una empresa dedicada al sector. Así, en el año 1958 nace la compañía Televés, consiguiendo tan solo tres años después la colocación de un centro repetidor en el monte Pedroso, lo que facilitaría la obtención de imagen en Galicia (Barreiro Gil, 2006).

Esta situación abría un enorme mercado potencial para Televés en nuestro territorio, si bien la posibilidad de venta al conjunto del Estado fue desde el inicio también una opción, dado el previsible crecimiento exponencial del uso de la televisión. Como muestra de esta voluntad de creación de una gran empresa a nivel español, tan solo un año después de conseguir la instalación de la estación repetidora, Televés cambiará sus instalaciones a una parcela de 40.000 metros cuadrados de cara a asumir el previsible volumen de producción que la empresa iba a desarrollar. Las propias características del sector hicieron de la empresa un auténtico parque tecnológico, después de haber nacido en un contexto totalmente inhóspito para el desarrollo de una industria ligada a la televisión, de la que no había ni experiencias previas ni proyectos similares en toda Galicia, lo que derivó en la necesidad de un importante desarrollo interno de una división para la innovación (López Pastor, 17/08/2005).

Así, en el año 1961 trabajaban en la empresa cinco personas, siendo en el año 1972 ya 164, llegando a ser más de 500 a inicios del siglo XXI y sumando más de 700 en la actualidad, con once filiales y vendiendo en más de cien países de todo el mundo.

Tabla 35. Empresas desaparecidas de electricidad y montajes eléctricos

Motivo para la desaparición	N.º de empresas afectadas
Shock externo	0
Problemas financieros	4
Cambio tecnológico / Ciclo industria	3
Cambios institucionales o regulatorios	1
Sucesión familiar / Mala gestión	0
Política de riesgos insuficiente	1

Fuente: elaboración propia.
Los porcentajes no suman 100% porque varias empresas sufren situaciones multicausales que causan su desaparición.

De las cinco empresas que incluimos en este grupo, sólo una, Televés, conseguiría arribar a buen puerto en vísperas de la Gran Recesión de 2008, y no solo eso, sino hasta el presente. Las otras cuatro desaparecerían como las empresas que eran entonces, aunque de alguna manera varias de ellas se mantuvieran. Fenosa como parte de Unión Eléctrica Fenosa primero y de Gas Natural Fenosa y de Naturgy más tarde. Miguel Pascual y cía. a través de una sociedad anónima laboral y Fenya a través de Alconza. Solo Televés, el 20% del total, se mantuvo pues hasta el punto de llegada de nuestro trabajo.

4.2
Estudios de caso sobre ejemplos destacados de relación entre gestión de riesgos y mortalidad empresarial

Una vez realizado un análisis por sectores, haremos mención a tres casos particularmente relevante en relación a la política de seguro y control de riesgos en los que su ausencia o insuficiencia resultaron determinantes en el cese empresarial. Tratamos de que fueran tres empresas conocidas y con necesidades de seguro diferentes: en primer lugar FENOSA, que sufre

importantes problemas financieros derivado de la inexistencia de aseguramiento cambiario. En segundo lugar, el sector conservero, que se enfrentó a comienzos de los años ochenta al bloqueo de los pagos de uno de sus principales países clientes, como era Libia. Por último, hablaremos del caso del Gran Hotel y Balneario de Mondariz, destruido en un incendio en el año 1973 y que ante la falta de seguro de incendios no pudo afrontar su rehabilitación hasta décadas después y mediante un cambio de propietario.

4.2.1
El caso de FENOSA

En el año 1972 Fuerzas Eléctricas del Noroeste, FENOSA, era, como ya hemos visto, la segunda mayor empresa privada gallega por número de trabajadores, siendo además una de las principales del Grupo Pastor conjuntamente con ASTANO y PEBSA. En términos de importancia sectorial, FENOSA era con creces la mayor empresa eléctrica gallega y la sexta del conjunto del Estado (Dios-Vicente, 2019). Después de un veloz desarrollo desde su fundación en el año 1943, había sido capaz de consolidar su posición como empresa con mayor activo para la producción y distribución eléctrica en el territorio gallego.

Es necesario señalar determinados elementos para entender la situación de FENOSA a finales de los años 60 e inicio de los 70: el contexto de importante crecimiento económico estaba elevando el consumo eléctrico de forma sustancial, por lo que era necesario instalar nueva capacidad productiva. Las inversiones eléctricas tienen la particularidad de que necesitan elevadas cantidades de capital para poder desarrollarse y además cuentan con largos plazos de construcción hasta la puesta en funcionamiento de las nuevas centrales, por lo que durante estos periodos las empresas eléctricas son vulnerables a elementos externos que distorsionen sus previsiones.

Central Térmica de Sabón

Archivo Histórico Fundación Naturgy, antiguo Fondo documental de Unión Fenosa

A inicios de los setenta se está precisamente produciendo el relevo en la cúpula de la compañía, con la salida de directivos históricos como el propio Barrié, fallecido en 1971, pero también sus personas de confianza, Benigno Quiroga (gerente de la empresa), Marcelino Blanco (representante de la Banca de Hijos de Olimpo Pérez) y Andrés Pardo Hidalgo (representante de Industrias Gallegas, también del Grupo Pastor), lo que provocó que una nueva generación iniciase su camino en la dirección inmersos en un fuerte proceso de inversiones y transformaciones socioeconómicas y políticas que estaban modificando el tradicional funcionamiento del sector (Carmona Badía, 2015).

Así, a inicios de la década de 1970 la tormenta que se está conformando en el sector alcanzará a FENOSA en pleno proceso de renovación de la dirección, una dirección que se enfrentó pronto con toda una serie de problemas. En primer lugar, la

empresa estaba desarrollando importantes inversiones para incrementar la potencia instalada, donde la principal instalación nueva, la central térmica de Sabón, iba a emplear como combustible el fuel. Su inauguración, a pocos meses antes del inicio de la crisis del petróleo, supuso un importante golpe financiero a la compañía.

En segundo lugar, la falta de un socio bancario fuerte (hay que recordar que el Banco Pastor es la principal entidad financiera gallega pero carecía del músculo de las mayores entidades bancarias españolas), no estaba capacitada para afrontar las necesidades de financiación que solicitaba la empresa ni vía ampliaciones de capital ni vía deuda, por lo que se produce un importante incremento del endeudamiento de la compañía y, en paralelo, un incremento del peso de la financiación extranjera en divisa[13].

Como podemos ver en la tabla, la empresa no es capaz de controlar la evolución de su deuda, incluso cuando se realizan regularizaciones impulsadas por el gobierno de cara a minimizar la negativa situación financiera que vivía el conjunto del sector, Así, la deuda de FENOSA se multiplica por 14 en el periodo 1970-1981 (Dios-Vicente, 2019), llegando a representar el 55% do total del pasivo de la compañía.

Por otra parte, el inicio de la crisis bancaria española y el importante proceso inflacionario que vivía la economía estatal también impulsaron a la empresa a orientar la búsqueda de financiación hacia el exterior, en el contexto del colapso de Bretton Woods y, por lo tanto, la aparición de tipos de cambio flotantes que incrementaban las incertezas sobre los pagos hacia el exterior.

[13] Es necesario resaltar que esta situación tampoco era específica del Banco Pastor, ya que las mayores entidades bancarias españolas, con grandes intereses en el sector eléctrico, estaban inmersas en una importante crisis que dificultaba que pudieran funcionar como prestamistas para las enormes inversiones que estaban desarrollando las compañías eléctricas.

Tabla 36. Análisis vertical de las principales partidas del balance de FENOSA

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
ACTIVO(1)												
Inmov. material	84,70%	88,02%	88,23%	89,27%	90,60%	89,93%	87,78%	89,81%	89,77%	90,62%	90,94%	89%
Inmov. en curso	20,68%	18,80%	23,52%	12,55%	9,99%	9,84%	5,98%	12,80%	22,73%	21,32%	24,29%	14%
PASIVO												
Capital	31,79%	35,78%	37,31%	38,37%	27,68%	28,04%	27,18%	24,50%	24,08%	16,95%	14,24%	13,22%
Regularizaciones	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	18,61%	17,21%	14,70%	13,21%	9,40%	29,07%	33,29%	23,72%
Deudas	45,58%	44,93%	42,75%	42,14%	30,87%	34,16%	39,48%	42,83%	54,73%	45,74%	46,03%	54,87%
Otros(2)	22,63%	19,29%	19,95%	19,49%	22,85%	20,59%	18,64%	19,45%	11,79%	8,25%	6,43%	8,19%

Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias de FENOSA (1969-1981).
(1): Añadidas solo las partidas del inmovilizado material e inmovilizado en curso (que a su vez forma parte del inmovilizado material) por el elevado peso de la primera y por el interés en la evolución de la segunda.
(2): Dado el diferente método de contabilidad en el periodo, en este apartado se incluyen las cuentas personales, las pérdidas y ganancias, primas por emisión de acciones (de existir en ese año), las reservas y los ajustes por periodificación (de existir en este año).

Tabla 37. Créditos exteriores solicitados por FENOSA. 1977-1980

Año	Valor	Entidad principal
1977	30 mill. US$	European Banking Company
1977	4462 mill. pesetas	Banco de Crédito Industrial
1978	30 mill. US$	European Banking Company
1978	40 mill. US$	European Banking Company
1979	8.000 mill. yenes	Sumitomo Trust
1979	80 mill. US$	Bank of Montreal
1980	5.000 mill. yenes	Mitshubishi Trust and Banking Corporation
1980	215 mill. US$	Chase Manhattan Bank

Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias de FENOSA (1976-1980).

En este contexto, FENOSA vivió un importante deterioro financiero que tuvo mucho que ver con su política de obtención de financiación mediante entidades de crédito internacionales sin afrontar los posibles deterioros de estos contratos por la

evolución del tipo de cambio. La experiencia de inicios de la década de 1970, donde el tipo de cambio resultaba favorable a la peseta frente al dólar, no animaba a desarrollar políticas de aseguramiento y control del riesgo cambiario, por lo que cuando esta situación cambia a mediados de la década y la peseta empieza a perder valor frente a las principales monedas (en particular el dólar estadounidense) las compañías eléctricas, también FENOSA, empiezan a internalizar esta situación en lugar de buscar mecanismos de gestión del riesgo a través de empresas aseguradoras específicas. Esta situación no es menor, ya que entre los años 1979 y 1985 el tipo de cambio peseta-dólar se multiplica por 2,5.

Es en este contexto, en una situación financiera límite, cuando FENOSA es finalmente absorbida por Unión Eléctrica Madrileña, en una posición económica similar, de cara a buscar un incremento de tamaño que permita la supervivencia de la empresa. Sin embargo, llama la atención que hasta en épocas tan tardías como el año 1985 la empresa continúa internalizando los sobrecostes de los problemas cambiarios en lugar de llevar a cabo contratos de seguro frente a esta situación (Arthur Andersen, 1986).

4.2.2
El sector de la conserva y el seguro de crédito a la exportación

En segundo lugar, subrayamos un caso de seguro que afecta a las empresas con participación en los mercados internacionales, en este caso el seguro a la exportación. Del mismo modo, no hablaremos de una empresa en concreto sino de varias afectadas por la misma situación: el conflicto derivado de los impagos de Libia a las empresas conserveras.

El sector de la conserva afrontó durante los años 60 y 70 un intento de despertar del letargo en el que había estado sumido durante la Autarquía, volviendo a incorporarse al mercado

internacional que había perdido durante aquel periodo. Imposibilitado de exportar a la Comunidad Económica Europea de la que España había quedado excluída y en la que las conservas españolas estaban fuertemente gravadas, durante los años sesenta y setenta las empresas españolas se habían esforzado en dirigirse a otros países. Y entre los países que se convirtieron en fuertes importadores de conservas españolas, se contaron una Nigeria que se había convertido en importante productora petrolífera, así como algunos de los países del Golfo de Guinea, todos ellos compradores de conservas de sardina. Y a su lado, como importante importadora de conservas de atún se configuraría Libia, también beneficiada por el aumento de los precios del petróleo. De hecho, durante los últimos años sesenta y a lo largo de los setenta, serían los países africanos los principales mercados exteriores de las conservas españolas.

Libia se convertirá así a inicios de la década de 1980, junto a Nigeria, en el principal mercado exterior de las empresas conserveras gallegas. En particular, las exportaciones de conservas de atún tenían un enorme éxito en el país del Norte de África (ANFACO-CECOPESCA, 2014).

Tabla 38. Principales destinos de las exportaciones gallegas de conservas de pescado (en toneladas)

	Total UE	Nigeria	Libia	Angola	Venezuela	USA
1980	4.730	11.896	3.788	-	-	-
1981	3.854	14.961	14.141	2.774	1.543	1.542
1982	2.955	20.613	369	-	976	1.456

Fuente: elaboración propia a partir de DataComex.

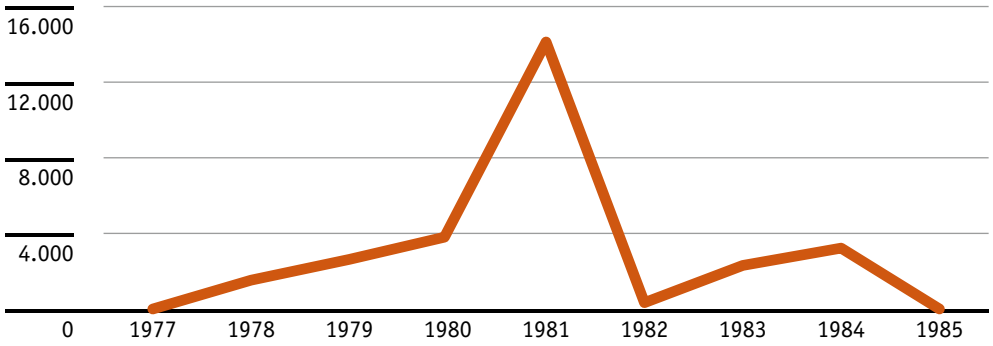
La economía libia mantenía en aquellos momentos una elevadísima dependencia del petróleo, que la había hecho pasar en tres décadas desde su posición de país más pobre de África hasta la de de mayor renta per cápita de todo el continente (Magro Mas, 1999). Sin embargo, la posición internacional del

gobierno libio una vez la toma del poder por el Coronel Gadafi limitó sus posibilidades de intercambio exterior, asistiendo a múltiples conflictos diplomáticos que terminaron dando lugar a importantes sanciones económicas internacionales a inicios de los años 90.

Las relaciones comerciales hispano-libias habían tenido una buena salud desde los años 60, no habiéndose producido cambios sustanciales ni tras la caída de la Monarquía en Libia ni tras la caída del franquismo en España, a través de una política exterior pragmática que en el caso español buscaba garantizar la compra de petróleo y en el caso libio garantizar un mercado estable para su producción de materias primas. Estos acuerdos determinaron unos intensos movimientos comerciales entre ambos países, con una balanza claramente muy favorable al estado africano dada su situación de proveedor de materias primas e hidrocarburos.

En realidad, el grave problema ocasionado por los impagos libios precede al deterioro de las relaciones internacionales del país, ya que se produjo ya en el año 1981, por lo que tuvo mucho más que ver con la situación económica interna que con la evolución de sus posiciones políticas internacionales. Como acabamos de señalar, la elevadísima dependencia del petróleo implicaba que las variaciones internacionales de precios pudieran influir de modo decisivo en la economía libia. Así, si bien la crisis del petróleo durante los años 70 fue un momento de gran éxito y desarrollo económico para Libia, el inicio de los años 80 supuso la situación inversa, con una caída del 32% del PIB entre los años 1980 y 1986. La posición asumida por el gobierno libio a partir del año 1981 implicó impagos masivos a empresas extranjeras, provocando una importante reducción de las exportaciones españolas al país desde este año hasta su práctica desaparición a finales de década (Jurado Anaya, 2012).

Gráfico 13. Exportación de conservas a Libia. Toneladas



Fuente: elaboración propia a partir de DataComex.

Si bien este tipo de situaciones habitualmente cuentan con el respaldo gubernamental, que se ocupa de congelar los pagos a la importación desde el país de origen, en este caso la posición española era más compleja dado que el saldo neto de la balanza comercial con Libia, donde las importaciones multiplicaban por cuatro a las exportaciones. De esta forma las consecuencias de una escalada del bloqueo de pagos podían dar lugar a la paralización de los envíos de hidrocarburos, con los consiguientes problemas para España, lo que provocó que los sectores españoles con intereses en Libia (como las conservas o el calzado) tuvieron dificultades en encontrar este apoyo de modo inmediato. De hecho, España no tomó ninguna medida en la dirección de bloquear pagos a través de la Cuenta de Pagos Recíprocos abierta entre ambos países hasta junio del año 1982 (Valverde, 5/6/1982).

Este fue el contexto que afectó a un total de dieciséis empresas conserveras gallegas (Garrido, 30/09/1982), que vieron como uno de sus principales mercados no pagaba los productos vendidos, generando importantísimos problemas financieros para las compañías. En total, la deuda libia supuso 20 millones de dólares para el sector, más del 15% de la deuda

total del país con empresas españolas. El consorcio de empresas conserveras encargado de la exportación (Sainter), no tenía asegurada la totalidad de los productos exportados, por los que los riesgos sólo estaban limitados muy parcialmente (*La Voz de Galicia*, 04/07/1982), por lo que las compañías exportadoras tuvieron que suscribir pólizas de crédito a un tipo de cambio elevado para evitar problemas de liquidez (*La Voz de Galicia*, 6/7/1982). De los 2.700 millones de pesetas a los que ascendía la deuda libia con las conserveras, solo se tramitará seguro con el CESDE por valor de 980 millones (*El País*, 16/7/1982).

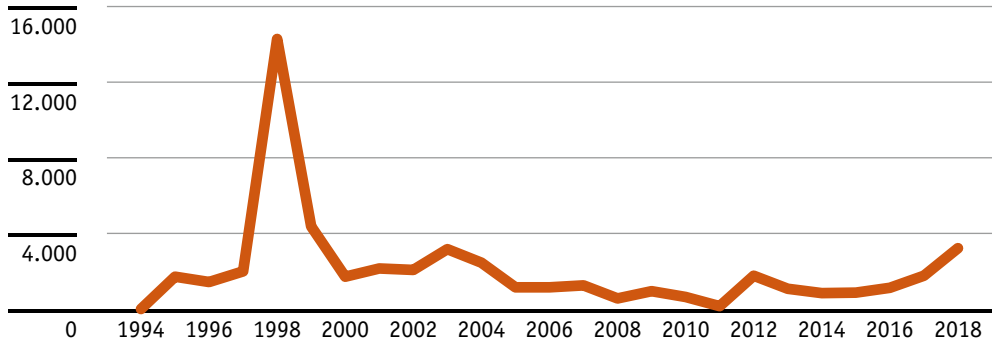
Algunas de las conserveras gallegas se vieron obligadas a plantear expedientes de cierre alegando los problemas de los impagos (*La Voz de Galicia*, 2/7/1982), y también como mecanismo de presión a la administración atendiendo a la cantidad de empleo afectado. Finalmente, el conflicto terminaría después de que el Banco de Libia liberase las cantidades impagadas en tres plazos, el primero en el verano de 1982, el segundo en Octubre del mismo año y el último en Mayo de 1983, cumpliéndose dos años desde el inicio del conflicto.

Siendo dieciséis las empresas afectadas, llegaron a presentarse once expedientes de cierre de fábricas de conserva por el conflicto, tanto de grandes como de pequeñas compañías. Entre las primeras podemos encontrar a JEALSA, Sucesores de Arturo Pereira, Escurís o FRINSA, mientras que entre las segundas encontramos a Rafael Casaponsa Bausili (49 trabajadores), Francisco Daporta (43 trabajadores) o Costas y Miñán (58 trabajadores). Finalmente, muchas de estas compañías no cesaron su actividad, aunque muchas de ellas vieron un deterioro importante de su situación. En particular, Sucesores de Arturo Pereira y Conservas Peña se verá obligadas a suspender pagos en el año 1984 producto de esta crisis. Para la primera representaría su cese definitivo, mientras que la segunda —como hemos visto en el apartado correspondiente— todavía continuaría activa algunos años tras aplicar el correspondiente plan de viabilidad.

Escurís, c. 1965.
Fábrica de Escarabote
Gentileza de la empresa

Las consecuencias de esta crisis en términos de exportaciones fueron que el comercio de conservas con Libia cayó hasta situarse en valores cercanos a cero durante toda la década posterior. Será a partir de 1994 cuando se produzca una cierta recuperación de las exportaciones a este país, con un importante pico producido en el año 1998 después de una misión comercial a través de la Xunta de Galicia en la que participaron importantes empresas de la conserva y en la que también estaba implicado el Grupo Tojeiro de cara a obtener suministro de gas para la futura planta de Reganosa en Ferrol. De todos modos, esta nueva expansión tuvo un efecto efímero en el tiempo, recuperándose valores previos ya en el año 2000 y con un progresivo descenso de exportaciones al país hasta una pequeña recuperación en los últimos años.

Gráfico 14.Ventas de conservas a Libia. Toneladas



Fuente: elaboración propia a partir de DataComex.

Del mismo modo, la situación libia fue un punto de aprendizaje para el sector, que interiorizó la necesidad de protección mediante seguros para evitar riesgos que hasta el momento estaban siendo internalizados por parte de las compañías, buscando diferentes mecanismos para garantizar los cobros, entre los que se llegó a plantear firmar contratos de seguro y avales a través de la Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas[14]. Así, la patronal de la conserva, ANFACO, buscó activamente que sus empresas asociadas desarrollaran tanto seguros colectivos como individuales para afrontar estos riesgos[15].

4.2.3 Adiós al glamour: decadencia y final del Gran Hotel y Balneario de Mondariz

Por último, después de atender a los seguros de cambio y los seguros a la exportación, analizaremos un ejemplo de los problemas derivados de una deficiente política de riesgo en relación a los seguros de incendio. Con una importante presencia

[14] Anfaco, Acta del Consejo de 31/5/1983.

[15] Anfaco, Acta del Consejo de 20/3/1985.

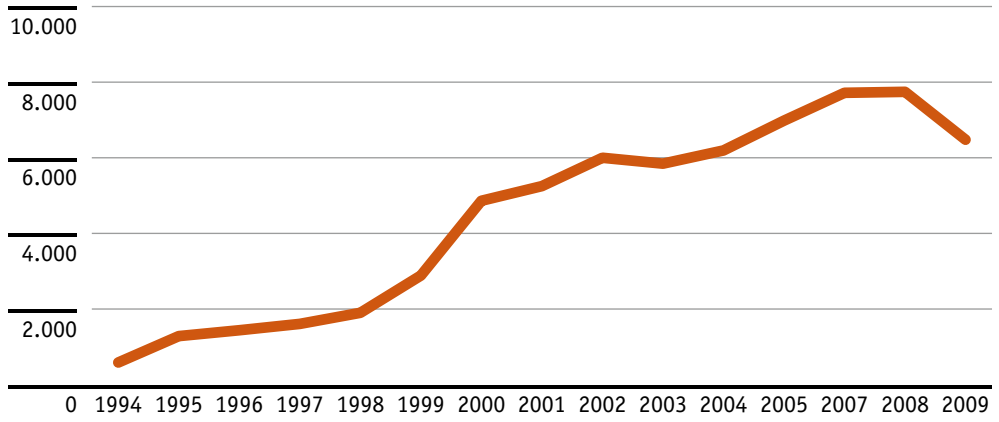
mediática en la época, hablaremos del Gran Hotel y Balneario de Mondariz.

Fundado por el empresario Enrique Peinador Vela, el Balneario primitivo abriría sus puertas en el año 1873 una vez se declara la Utilidad Pública de sus aguas, al mismo tiempo que se iniciaba un largo litigio entre el empresario y el Ayuntamiento de Mondariz para la utilización de las aguas de otra de las fuentes de Mondariz, la de Troncoso, y que se extendería nada menos que 32 años, hasta 1905 (del Castillo Campos, 1992). En paralelo a este conflicto, en el año 1898 se inaugura el Gran Hotel al lado del balneario, con una edificación clásica que le valió el sobrenombre de El Escorial Gallego.

Las tres primeras décadas del siglo XIX serán las de mayor esplendor del balneario, recibiendo múltiples personalidades tanto gallegas como españolas e internacionales, como Eduardo Pondal, Castelao, la infanta Isabel de Borbón e incluso Rockefeller. La propia Emilia Pardo Bazán será asidua al balneario debido a sus dolores en relación a la diabetes, incluyendo en su obra diversos pasajes en relación al termalismo (Pérez Sánchez, 2016). El éxito del balneario dio lugar incluso a que se independizase del Ayuntamiento de Mondariz en el año 1923, creándose el Ayuntamiento de Mondariz-Balneario, el más pequeño de España.

Sin embargo, la Guerra Civil supuso el inicio de un importante declive para el Balneario, que progresivamente vio como los visitantes se reducían, al mismo tiempo que la falta de mejora en las instalaciones reducía la calidad global de los servicios. Finalmente, un incendio en Abril del año 1973, mientras se realizaban obras de mantenimiento de cara a la época de verano, provocará el práctico cese de la actividad del Gran Hotel. La falta del pertinente aseguramiento bloqueará la rehabilitación por lo que la otra importante instalación turística ya no volverá a abrir, quedando el edificio en ruinas durante tres décadas.

Gráfico 15. Ingresos de explotación Balneario de Mondariz. Miles de €



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

Como consecuencia de esta situación, la desaparición del Gran Hotel significará también que se agudizaron los problemas que ya vivía el balneario, que finalmente cerrará sus puertas en el año 1994 para una intensa rehabilitación, que será completada a partir del año 2005 con la nueva apertura del Gran Hotel, esta vez ofertando viviendas de lujo para la compra en lugar de habitaciones, después de una inversión total de 57 millones de € tanto para la rehabilitación del antiguo edificio como para la construcción del Palacio del Agua, aumentando la oferta termal, marcando un punto de inflexión en el funcionamiento del complejo, que permitirá incrementar progresivamente los ingresos de explotación de la compañía, como vemos en el gráfico siguiente.

También la política de riesgo cambiará sustancialmente entre los años 70 y las nuevas instalaciones actuales, firmándose contratos de seguro que serán de utilidad en el caso de que ocurra algún tipo de accidente, como el ocurrido en el año 2014 tras la caída de un árbol que afectó a varios usuarios del complejo termal (*La Voz de Galicia*, 20/07/2016).

5
Resumen y conclusiones

El objetivo que se planteaba este estudio era el de conocer las principales causas de mortalidad de un grupo de empresas durante el periodo de cuarenta años que transcurre entre el comienzo de la crisis del petróleo y el de la Gran Recesión de 2008, y si, en este turbulento periodo caracterizado por un proceso de globalización muy fuerte y por la existencia de diversos *shocks* y crisis recurrentes, la falta de buenas prácticas en la política de gestión de riesgos tuvo algún efecto en aquella. Para centrar el tema comenzamos por hacer una introducción a la situación del seguro en la Galicia de los años setenta y ochenta del siglo XX, con especial atención a la presencia de empresas aseguradoras gallegas, dando por supuesto que el excelente libro publicado recientemente por FUNDACIÓN INADE cubría sobradamente ya el periodo posterior (Otero, dir., 2015).

Hemos visto como hacia comienzos de los setenta Galicia se caracterizaba por su baja tasa de aseguramiento en relación al conjunto español, así como por el escaso peso de las empresas propiamente gallegas en el conjunto de las variables aseguradas. En este último sentido, existían quince empresas con sede en Galicia, catorce de las cuales estaban especializadas en un solo ramo. La que sí que estaba en más de uno, y además disponía de un tamaño relevante era Galicia S.A. Seguros

y Reaseguros, una entidad coruñesa ligada al Banco Pastor que era la gran empresa gallega histórica del sector y que todavía en 1973 representaba el 83% del empleo y el 71% de las primas del total de las empresas gallegas del mismo. Era una empresa orientada fundamentalmente al seguro del automóvil, si bien contaba con actividad en otros diez ramos.

En cuanto a la especialización por ramo de las aseguradoras gallegas observamos dos importantes particularidades. Por una parte, el peso de las compañías dedicadas al aseguramiento del transporte marítimo y la pesca, siendo las más importantes en el año 1973 la Sociedad General Mutuos Marítimos de Vigo y la Mutua de Armadores Reunidos M.A.R., ambas entre las veinte de mayor tamaño en su ramo en España. Por la otra, la fuerte tradición en el seguro de decesos. Muestra de esto último era el hecho de que los tres líderes españoles del sector (Santa Lucía, Ocaso y Finisterre) se habían constituido y desarrollado en Galicia, aunque en los años setenta ya habían trasladado sus domicilios sociales a Madrid y Valencia. A la altura de 1973 la única de las diez primeras compañías españolas en el ramo de decesos que mantenía su domicilio social en Galicia (Vigo) era Seguros La Fe.

Entrando ya en el centro del trabajo propuesto, comenzamos por establecer la muestra a estudiar que finalmente fue de 122 empresas privadas de los sectores de la pesca, construcción e industria manufacturera, las que daban empleo a más de cien trabajadores. En primer lugar se trataba de determinar cual fue la tasa de supervivencia de las empresas de nuestra muestra, para estudiar después las que cayeron durante el periodo y analizar —en la medida de lo posible— los motivos que influyeron en su cese. De esta manera el primer resultado del trabajo es que la tasa de supervivencia para el año 2008 de las 122 mayores empresas gallegas del año 1972 fue muy baja, el 28% del total. Esto concuerda bastante con el hecho de que se tratara de un periodo trufado tanto de importantes crisis y transformaciones

económicas y políticas como de *shocks* externos que afectaron a muchos de los sectores empresariales gallegos.

Una vez observada esta elevada mortalidad durante el periodo, tenía también interés saber en que forma se distribuyó temporalmente aquella a lo largo de los cuarenta años de estudio. La conclusión principal en este sentido ha sido la de que hubo dos puntas en las que se concentraron los ceses de empresas que se corresponden precisamente con las dos crisis del petróleo y con la crisis financiera de los primeros noventa. El año en el que se produjeron más ceses fue 1976. Épocas de mayor bonanza económica, como la segunda mitad de los noventa o los primeros años del siglo XXI, registran cifras de abandonos muy inferiores.

Para establecer los principales motivos que causaron la desaparición de las compañías, establecimos una tipología constituida por siete ítems (*shocks* externos, problemas financieros, cambio tecnológico y ciclo de la industria, cambio institucional y regulatorio, problemas de sucesión y gestión, fallos en la gestión de riesgos y absorciones), tras lo cual analizamos desde un punto de vista sectorial el conjunto de las 122 empresas objeto de nuestro trabajo, llegando a la conclusión de que los sectores relacionados con la alimentación (conservas y agroalimentarias) fueron los que registraron mejores tasas de supervivencia, algo que, curiosamente, también volvería a ocurrir durante la recesión que se produjo inmediatamente después del final del período de estudio comenzada en 2008, en la que estos sectores mantuvieron un mejor desempeño que el resto de los sectores industriales (López Iglesias, dir., 2016a). Por el contrario, los sectores que acumularon una mayor mortalidad, siempre dentro del grupo de mayores empresas de cada uno de ellos, fueron los de textil/confección y construcción naval. En el primer caso, ello resulta explicable dentro del profundo proceso de reestructuración que aquella industria sufrió en los años setenta y ochenta, del que precisamente surgirían algunos

de los líderes del sector español del siglo XXI, así como un importante *killer* multinacional. En el segundo se explica por el golpe que supusieron para los astilleros la crisis del petróleo y la implantación de las Zonas Económicas Exclusivas para la pesca, así como el avance del proceso de globalización en el que entraron nuevos oferentes de buques en buenas condiciones técnicas y salarios inferiores, y en no pocas ocasiones integrados verticalmente con los demandantes de buques.

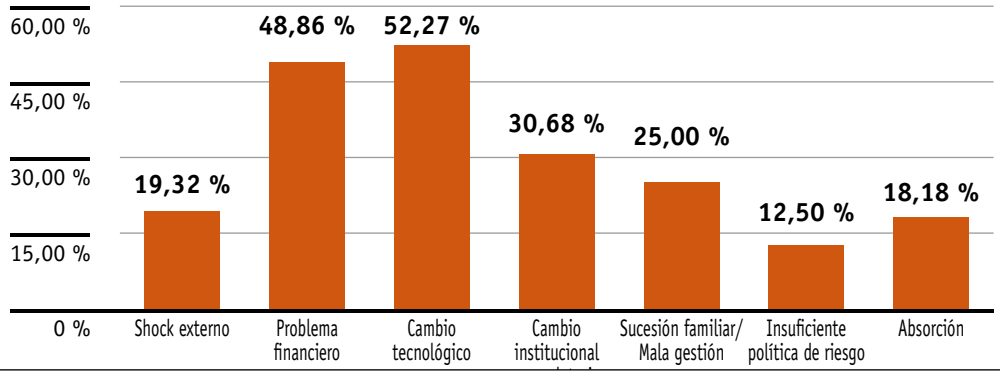
De los ítems indicados, el más frecuente entre los que influyeron en la mortalidad empresarial fue el que denominamos cambio tecnológico y ciclo de la industria, que tuvo algún efecto en más de la mitad de las empresas desaparecidas (52,27%). Así como este es lo que se puede considerar un efecto sector, el resto de factores evaluados tienen más que ver con la evolución de la propia empresa, su gestión y el entorno en el que se desarrolla. Por eso resulta particularmente llamativo que en un 48,66% de las compañías desaparecidas su cese tuviera una relación directa con problemas financieros. Esto resulta explicable en momentos como los indicados en los que la caída de la demanda y de los ingresos de las empresas coincidía con unos tipos de interés muy elevados, lo que para muchas de las gallegas de la época, que tenían en los créditos a corto plazo renovables una parte importante de su pasivo, acababa conduciendo a la asfixia financiera.

La evolución de la banca local, especialmente en el norte de Galicia, tampoco favoreció el apoyo que las empresas pudieran encontrar en el sistema financiero. En 1968 el Banco de la Coruña había sido absorbido por el Banco de Bilbao y el propio Banco Pastor, que venía manteniendo una relación muy estrecha con las empresas de su entorno, se vio muy afectado por la crisis de ASTANO, momento a partir del cual comenzaría un proceso de desinversiones tanto en sus participaciones directas en empresas como en el propio crédito. En cierto sentido serían las Cajas de Ahorros, especialmente las del Sur de Galicia, las

que con éxito desigual tratarían de ocupar aquella función de apoyo a las empresas.

Tercera y cuarta causa con influencia en la mortalidad fueron lo que denominamos cambio institucional o regulatorio y los problemas de sucesión y gestión. En cuanto al primero de ellos hay que recordar que el final del franquismo y la Adhesión Europea significaron un cambio en las reglas de juego económicas y en la extensión del mercado muy fuertes, que evidentemente tenían que provocar una intensa rotación empresarial. Respecto a los problemas de sucesión y gestión es necesario indicar que, sobre todo los segundos, son muy difíciles de detectar sin un acceso directo a fuentes de la empresa. Si bien los casos sonados de mala gestión pueden ser fácilmente señalados (casos de condenas o incluso fugas de empresarios) aquellas situaciones menos extremas muchas veces resultan de difícil detección. Así, no parece demasiado arriesgado señalar que si bien en nuestra muestra los problemas relacionados con la sucesión o mala gestión resultan afectar en un 25% de los ceses, previsiblemente las cifras de esta última pueden estar infravaloradas.

Gráfico 16. Causas de mortalidad empresarial



Fuente: elaboración propia.

La más o menos completa política de gestión del riesgo también se muestra como un elemento influyente en la supervivencia empresarial. El 12,5% de las compañías que cesaron entre los años 1972 y 2008 en Galicia se vieron afectadas por riesgos cuyo insuficiente aseguramiento coadyuvó en mayor o menor medida a su cese.

El análisis de prácticas de gestión del riesgo de las empresas gallegas demuestra que, en particular en los años iniciales del periodo, la mayoría de empresas optaba por internalizar los riesgos (es decir, de autoasegurarse), en lugar de suscribir contratos de aseguramiento. Esta situación a priori permitía maximizar beneficios ahorrando el coste de aquellos, pero en no pocos casos aquel ahorro terminaba por resultar en graves problemas para la empresa, cuando no contribuía a su propia desaparición. Esta posición de tradicional internalización estaba totalmente normalizada en el empresariado de la época, como pudo comprobarse a través de diversas entrevistas.

En todo caso, si el bajo nivel de aseguramiento general existente en Galicia respecto al total español que detectan las estadísticas que hemos comentado en el capítulo 2, resulta incuestionable, y si la práctica general de las empresas incorporaba también un alto nivel de internalización del riesgo, cabe preguntarnos si esto último representaba un elemento de imprevisión derivado de alguna característica del mundo empresarial en Galicia, o quizás derivaba de otras cuestiones.

Si desglosamos los elementos relacionados con la gestión del riesgo que más afectaron a la supervivencia de las empresas de nuestra muestra, resulta que estos fueron los cambios internacionales y los impagos de clientes igualmente internacionales. Pero resulta que a finales de los sesenta, tal como han mostrado algunos autores (Tortella et al., 2014) la cobertura de estas incidencias tenía en España una presencia muy baja, casi únicamente reducida a las empresas del Instituto Nacional de Industria que los tenían asegurados en Musini y a algunas

empresas grandes que lo hacían en Crédito y Caución, que había sido habilitada a tal efecto por la Ley del Plan de Desarrollo de 1963. Fue precisamente la inestabilidad cambiaria de comienzos de los setenta la que forzó a la Administración a crear un auténtico seguro de crédito a la exportación y un verdadero seguro cambiario, a cuyo efecto se constituye la Compañía Española de Crédito a la Exportación (CESCE) en el año 1970, en la que participaría el estado y los principales bancos españoles. Y aunque desde una década antes, ya se contemplaban estas operaciones, la regulación completa del seguro cambiario no se realizó hasta un decreto de 1973 (Tortella et al., 2014). Todo esto hizo que el desarrollo de estos seguros en España fuera en realidad un fenómeno de la década de 1980.

De esta manera, una parte de las empresas gallegas que se vieron afectadas por problemas cambiarios (especialmente en el naval) habían firmado los contratos que les ocasionarían mayores pérdidas cuando todavía no estaba consolidado ni siquiera el marco legal y financiero para aquellos riesgos. Y de las que se vieron afectadas por los impagos de 1981 lo fueron en un momento en el que, si bien ya establecido el marco, todavía aquella cobertura estaba lejos de ser generalizada. Fue este último problema el que despertó finalmente la conciencia de la necesidad del aseguramiento del comercio internacional entre los empresarios gallegos, y en ello participaron activamente algunas organizaciones empresariales, como fue el caso de la Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas (Anfaco), que se esforzó en fomentar el uso del aseguramiento entre sus asociados como fórmula de limitación del riesgo con ocasión de los impagos que aquellos sufrieron a comienzos de los ochenta en sus exportaciones a Libia.

Fuera de los riesgos indicados en el apartado anterior, resulta menos explicable la deficiente externalización del riesgo en casos como incendios o accidentes que también afectó a la supervivencia de algunas de las empresas de la muestra (en

Tabla 32. Empresas afectadas por una insuficiente política de riesgo

Sector	N.º empresas	Empresas
Construcción naval	4	Barreras, ASCÓN, ASTANO, Varaderos Chas, Innaval, Navalsa
Conservas	3	Conservas Peña, Sucesores de Arturo Pereira, La Guía
Construcción	1	Rodolfo Lama S.A.
Vidrio y cerámica	1	Vidrios La Florida
Energía eléctrica	1	FENOSA
Agroalimentaria	1	Industrias Abella
Hostelería y turismo	1	Gran Hotel y Balneario de Mondariz (no incluido en la muestra)

Fuente: elaboración propia.

casos, entre otros como como los de Rolacsa o Vidrios La Florida), puesto que estos eran riesgos cuya cobertura tenía ya una fuerte tradición en Galicia y en la que el aseguramiento estaba más extendido.

Por último, este trabajo muestra que la necesidad de aseguramiento es transversal a cualquier empresa independientemente de su sector o tamaño. Empresas de diversos sectores, actividades y tamaños pueden afrontar en momentos determinados problemas por falta de una adecuada política de gestión del riesgo, desde empresas de tamaño medio (como las conserveras o el Gran Hotel y Balneario de Mondariz) a auténticos motores económicos de su entorno. Tal fue el caso, por ejemplo, de dos de las mayores empresas gallegas por volumen de trabajadores (ASTANO y FENOSA), y de otras dos que formaban parte del Top 10 en el año 1972: Hijos de J. Barreras y Rodolfo Lama. En este sentido, es importante subrayar que si en términos de número de empresas el insuficiente aseguramiento afectó negativamente al 12,5% de las empresas de la muestra, en términos de empleo estas representaban 26%. Es decir, uno de cada cuatro trabajadores del grupo de las mayores empresas gallegas se vio afectado por la insuficiente política de riesgo en su empresa durante el período estudiado.

Bibliografía

Abreu, L. F. (2002), Iniciativas empresariales en Vigo entre 1866 y 1940, Vigo, Universidade de Vigo.

Agarwal, R., & Audretsch, D. B. (2001). Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. *The Journal of Industrial Economics*, *49*(1), 21-43.

Alonso, L. (1986): Comercio colonial y crisis del Antiguo Régimen en Galicia, 1778-1818, Santiago de Compostela, Xunta de Galicia.

Alonso, L; Lindoso, E. & Vilar, M. (2008). *Construyendo empresas: la trayectoria de los emprendedores coruñeses en perspectiva histórica, 1717-2006*. Confederación de Empresarios de A Coruña.

Álvarez Quintero, J. M. (1995). El seguro en Galicia frente a los desafíos del Siglo XXI. *Informe sector asegurador Galicia 1995*. (1996). ECO, Revista do Arco Atlántico.

ANFACO-CECOPESCA (2014). El sector conservero de pescados y mariscos de Galicia. Evolución de su impacto socieconómico, internacionalización e innovación. ANCAFO-CECOPESCA.

Arthur Andersen y Cía., S .R. C. (1986). Balance de Situación al 31 de Diciembre de 1985 y cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio anual terminado en dicha fecha. Informe de Auditoria Independiente a Unión Fenosa. Madrid.

Audretsch, D. B., Houweling, P., & Thurik, A. R. (2000). Firm survival in the Netherlands. *Review of industrial organization*, *16*(1), 1-11.

Banco de España (2006). La Construcción en España. Boletín Económico del Banco de España, n.º 47 (marzo).

Barrera Beitia, E. (2009), *Traballo e Soldariedade na Peninsular Maderera e PYSBE*, Ferrol, Asociación Fuco Buxán.

Barreiro Gil, M. J. (2006). Ricardo Bescansa Martínez (1912-1986) en Carmona Badía, X (coord.), Empresarios de Galicia. 432-459. Fundación Caixa Galicia.

Bel, G., & Costas, A. (2001). La privatización y sus motivaciones en España: de instrumento a política. *Revista de Historia Industrial. Economía y Empresa*, (19-20), 105-132.

Carmona Badía, X. (1996). La economía del siglo XX: una panorámica. *Papeles de Economía Española*, 16, 3-16.

— (1997). O mar e a industrialización de Galicia, en *Actas do Simposio O Feito Diferencial Galego*. Santiago de Compostela, Museo do Pobo Galego. Vol. 1.

— (1998). "A gran empresa en Galiza: un primero achego aos cambios no grupo das maiores empresas non financeiras entre 1930 e 1973", en De Juana, J. e Castro, X., eds., *Grandes transformacións na historia contemporánea de Galicia*. X Xornadas de Historia de Galicia, Ourense, Diputación Provincial, páxs. 149-174.

— (coord.) (2006 y 2009). Empresarios de Galicia. Fundación Caixa Galicia.

— (coord.) (2011). Las Familias de la Conserva. El sector de la conserva de pescados a través de las sagas familiares. Vigo. Deputación de Pontevedra, Fundación Cluster de Conservación de Productos del Mar e ANFACO-CECOPESCA.

— (2012), "Corporate Growth and Changes in Brand Identity: the case of the Zara Group", en SEGRETO, Luciano; BONIN, Hubert, KOZMINSKI, Andrej e outros, European Business and Brand Building, Bruxelles, P. I. E. Peter Lang, págs. 187-209.

— (2015). Una empresa pequeña se hace grande. La Sociedad General Gallega de Electricidad y los comienzos de Fenosa. Revista de Historia Industrial, (58), 349-382.

— (2016), La Sociedad General Gallega de Electricidad y la formación del mercado eléctrico en Galicia, Sabadell, Fundación Gas Natural Fenosa.

— (2019), "Faro na tormenta. Feiraco, cincuenta años de cooperativismo en la industria agroalimentaria", en AA. VV., Pasado, presente e futuro no mundo rural. Feiraco, un modelo cooperativo de 50 anos, Vigo, Galaxia, pp. 31-86.

Carmona Badía, X. y Nadal, J. (2005). *El empeño industrial de Galicia: 250 años de historia, 1750-2000*. Fundación Pedro Barrié de la Maza.

Carmona Badía, X. y Alonso, L. (2006). La configuración del tejido empresarial de Galicia (1880-2002). En *Historia empresarial de España: un enfoque regional en profundidad*. 281-314. LID Editorial Empresarial.

Casares San José-Martí, M. I. (2010). "Aplicación de la gerencia de riesgos a las empresas de mediación". Revista Aseguradores del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros. Mayo 2010. Madrid.

Cefis, E. & Marsili, O. (2005). A matter of life and death: innovation and firm survival. *Industrial and Corporate change*, *14*(6), 1167-1192.

Costas, L. (8/7/2012). Los propietarios de EMESA Trefilería compraron la planta por dos millones. La Opinión. Recuperado de: <https://www.laopinioncoruna.es/economia/2012/07/08/propietarios-emesa-trefileria-compraron-planta-millones/625421.html>.

Del Castillo Campos, M. J. (1992). *Historia del Balneario de Mondariz hasta 1936* (Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid).

Dios-Vicente, A. (2019). *Historia de Unión Fenosa no marco do sector eléctrico 1982-2008: Evolución empresarial, financeira e impacto do marco regulador* (tesis doctoral, Universidade de Santiago de Compostela).

ECO (1996). Informe sector asegurador Galicia 1995. ECO, Revista do Arco Atlántico.

El País (16/7/1982). Los conserveros gallegos cobrarán las deudas libias. Recuperado de: <https://elpais.com/diario/1982/07/16/economia/395618408_850215.html>.

Evans, D. S. (1987). The relationship between firm growth, size, and age: Estimates for 100 manufacturing industries. *The journal of industrial economics*, pp. 567-581.

Facal Rodríguez, M. J. (1986). La banca en Galicia durante la época de la Restauración: el Crédito Gallego. *Tesina de licenciatura, Santiago de Compostela, Universidad de Santiago de Compostela*.

— (2006). Antonio Valcarce García (1888-1978) en Carmona Badía, X. (coord), Empresarios de Galicia. 362-385. Fundación Caixa Galicia.

Fariñas, J. C. & Huergo, E. (2015). Demografía empresarial en España: tendencias y regularidades. Estudios sobre la Economía Española 2015/24. FEDEA.

FENOSA (1970-1981). Memorias de FENOSA. FENOSA. A Coruña

Fernández Caamaño, J. M. (6/11/2016). Una fundición coruñesa casi centenaria. El Ideal Gallego. Recuperado de: <https://www.elidealgallego.com/articulo/coruna/fundicion-corunhesa-casi-centenaria/20161105204639308562.html>.

Fernández Leiceaga, X. y López Iglesias, E. (2000). Estrutura económica de Galicia. Ed. Laiovento. Santiago de Compostela.

Fernández López, S., Ximénez Rodríguez, S. y Otero González, L. (1999). El sector asegurador gallego: una aproximación. En *Congreso de Economía de Galicia: Santiago de Compostela, 23, 24 e 25 de setembro de 1998* (449-464). Servicio de Publicaciones.

Fernández Negral, J. (2013). Fenya: 1941-1961. Fabricaciones eléctricas Navales y Artilleras, La Fábrica de Canido y sus Patentes. Liber Factory.

— (2018). La Peninsular Maderera Ferrol. PEMSA 1952-1975. La transformación de troncos en puertas. Central Librera.

Garrido, E. (30/9/1982). Libia ha pagado la mitad de su deuda con los conserveros gallegos. Recuperado de: <https://elpais.com/diario/1982/09/30/economia/402188411_850215.html>.

Giráldez, J. (1996), Crecimiento y transformaciones de la pesca en Galicia (1880-1936), Madrid, Ministerio de Agricultura.

— (1997). De las rías a Terranova: la expansión de la pesca gallega (1880-1950). SIPSA. Vigo.

— (2005), El bulto y la sombra: la financiación del sector pesquero y la hipoteca naval (1950-1959), VIII Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica, Santiago.

— (2006) LA'100. La Artística, 1906-2006, Vigo, La Artística.

— (2008), Revisitando el nudo gordiano: el desarrollo de la congelación en la pesca gallega (1960-1970), Areas: Revista internacional de ciencias sociales.

— (2010). Las empresas metalgráficas en Galicia (1890-1936). Investigaciones de Historia Económica, vol. 6, n. 17, p. 119-148.

Guillén, M.F. (2001), "Strategy and Structure in developing countries: Business Groups as en Evolutionary Response to opportunuties and Unrelated Diversification", Industrial and Corporate Change, 10, 1.

Hong, S., Oxley, L., & McCann, P. (2012). A survey of the innovation surveys. *Journal of Economic Surveys*, *26*(3), 420-444, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2012.00724.x>.

Hoy, M., & Robson, A. J. (1981). Insurance as a Giffen good. *Economics Letters*, *8*(1), 47-51.

ICEA (1986). El Mercado de Seguros por Provincias. Tamos Diversos. Informe n.º 331-Marketing 141. Año 1985. Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras, ICEA. Madrid.

— (1996). El Mercado de Seguros por Provincias. Año 1995. Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras, ICEA. Madrid.

IGME (1996). Panorama Minero. Instituto Geológico y Minero de España.

INADE (Instituto Atlántico del Seguro), Informe del sector asegurador gallego. Datos 2003.

Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 649-670.

Jurado Anaya, J. (2012). Estudios de caso de la política exterior española hacia el Mundo Árabe y Musulmán: Libia. *Revista de Estudios Internacionales Mediterráneos*, (12).

La Voz de Galicia (2/7/1982). "Preparados siete expedientes de cierre de conserveras arousanas".

— (4/7/1982). "La deuda con los conserveros gallegos se saldará en los próximos días".

— (6/7/1982). "Cuatro nuevos expedientes de cierre, presentados por conserveras arousanas".

— (20/7/2016). "El Balneario de Mondariz tendrá que pagar 37.000€ a tres heridos por la caída de un árbol". Recuperado de: <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/vigo/ponteareas/2016/07/20/balneario-mondariz-tendra-pagar-37000-euros-tres-heridos-caida-arbol/0003_201607V20C8991.htm>.

Lennerfors, T. y Birch, P. (2019), Snow in the Tropics. A History of Independent Reefer Operators, Brill, Leiden.

Lin, P. C. y Huang, D. S. (2008). Technological regimes and firm survival: Evidence across sectors and over time. Small Business Economics, 30(2), 175-186.

Lindoso, E. (2006). Los pioneros gallegos. Bases del desarrollo empresarial 1820-1913, Madrid, Lid.

Lindoso-Tato, E. y Vilar-Rodríguez, M. (2014). La doble estrategia empresarial de Pescanova: integración vertical e internacionalización (1960-2013). *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, (8), 155-182.

López Andión, M. C. (2000). La vivienda y el sector de la construcción en Galicia: Evolución y perspectivas. Revista Galega de Economía, vol. 9, n.º 1, 1-33.

López Iglesias, E. (2016a) "Do atraso ao progreso económico de Galiza? Un proceso histórico á espera dun relato". En Dubert García, I. (ed.) *Historia das Historias de Galicia*. Ed. Xerais, Vigo. 329-356.

López Iglesias, E., dir. (2016 b), Plan Estratégico de la AEI Clúster Alimentario de Galicia, 2016-2020, Santiago, IDEGA.

López Pastor, G. (17/8/2005). Televés: una teleco gallega con I+D propio. Cinco Días. Recuperado de: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/08/17/empresas/1124285994_850215.html>.

López Rodríguez, M. (2011). Los Peña de Cambados. En Carmona Badía, X. (coord.), Las Familias de la Conserva. El sector de la conserva de pescados a través de las sagas familiares. Vigo. Deputación de Pontevedra, Fundación Cluster de Conservación de Productos del Mar. 491-509.

Magro Más, A. (1999). Libia, un país desconocido. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2636), 21-31.

Maixé Altés, J. C. (dir.) (2003). El ahorro de los gallegos. Orígenes e historia de Caixa Galicia, 1876-2002. A Coruña: Fundación Caixa Galicia.

Martínez Torre-Enciso, M. I. y Casares San José-Martí, M. I. (2011). El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial. *Boletín de estudios económicos*, *66*(202), 73.

Mata, J., Portugal, P. y Guimaraes, P. (1995). The survival of new plants: Start-up conditions and post-entry evolution. *International Journal of Industrial Organization*, *13*(4), 459-481.

Muñoz Abeledo, L. (2011). Los Massó. Dos siglos y cuatro generaciones de dinámica empresarial. En Carmona Badía, X. (coord.), Las Familias de la Conserva. El sector de la conserva de pescados a través de las sagas familiares. Vigo. Deputación de Pontevedra, Fundación Cluster de Conservación de Productos del Mar e ANFACO-CECOPESCA. 114-145.

Navas Novas, A. M. (2006). Manuel Álvarez Pérez (1873-1937) e Moisés Álvarez O'Farrill (1903-1975) en Carmona Badía, X. (coord.), Empresarios de Galicia. 318-343. Fundación Caixa Galicia.

Nogueira, C. (1983). "Crisis y renovación de la industria en Galicia" Información Comercial Española, n. 602.

Nogueira, C., Soto, L., y López Facal, X. (1980), O poder industrial en Galicia, Vigo, Xerais.

Otero, L. (dir.) (2015). La gestión del riesgo y el seguro en la empresa gallega. Fundación INADE. Vigo.

Penedo, P. (2/11/2008). La gran empresa salvada por los obreros. *La Voz de Galicia*. Recuperado de: <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/arousa/2008/11/02/gran-empresa-salvada-obreros/0003_7278134.htm>.

Pereira Martínez, C. (1998). La Fábrica de Armas de A Coruña. Seis décadas de historia. A Coruña: Ayuntamiento de A Coruña-E.N. Santa Bárbara.

Pereira-Moreira, R. (2002). El coste social de los accidentes de carretera en Galicia. En *Desarrollo Sostenible en la Europa de las Regiones*. Asociación Española de Ciencia Regional. Universidad de Murcia.

Pérez Sánchez, Y. (2016). La escritora en el balneario. Emilia Pardo Bazán y Mondariz. *La Tribuna: Cadernos de Estudos da Casa-Museo Emilia Pardo Bazán*, (4), 271-290.

Prada, A. y Lago-Peñas, S. (2008), "Vinte anos de Galicia na Unión Europea", Revista Galega de Economía, vol. 17, num. extraord.

Rico Boquete, E. (2006). Manuel García Cambón (1907-1993) en Carmona Badía, X. (coord.), Empresarios de Galicia. 460-479. Fundación Caixa Galicia.

Rico Boquete, E. (2014), La industria del aserrío mecánico en Galicia, 1856-1935, Revista de Historia Agraria, n.º 62, 83-116.

Riveras Rivas, P. (2015). *Empresa y guerra: las estrategias empresariales en Galicia durante la Guerra Civil (1936-1939)* (Tesis Doctoral, Universidade da Coruña).

Rodríguez, M. (26/9/2015). La empresa que desmanteló Emesa Trefilería debe 600.000 € a Arteixo. El Ideal Gallego. Recuperado de: <https://www.elidealgallego.com/articulo/area-metropolitana/arteixo-la-empresa-desmantelo-emesa-trefileria-debe-600-000-euros-arteixo/20150925231138258353.html>.

Rodríguez Galdo, M. J.; Pis Sánchez, E. & Costa Campí, M. T. (1992). Evaluación del potencial de desarrollo endógeno de Galicia. Santiago, IDEGA-Xunta de Galicia.

Sánchez Fouce, A. (2016). El sector de la construcción en España desde una perspectiva histórica 1985-2015. Trabajo de Fin de Grado. Universidade da Coruña.

Segarra-Blasco, A. y Teruel, M. (2007). Creación y supervivencia de las nuevas empresas en las manufacturas y los servicios. *Economía industrial, 363*, 47-58.

SERVICIO SINDICAL DE ESTADÍSTICA (1972), Directorio de empresas con más de 50 productores, Madrid.

Sindicato Nacional del Seguro (1971-1982). Memoria Estadística. Sindicato Nacional del Seguro. Madrid.

Souto, X. M. (1990), Vigo. Cien años de historia urbana (1880-1990), Vigo, Xerais.

Taltavull, P. y Pérez Sánchez, R. (2012), Construcción, vivienda y crédito. Su relevancia en la economía española, Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2 (2012). Páginas: 73-95.

Torres Villanueva, E. (2011). Origen, crecimiento e internacionalización de las grandes empresas españolas de la construcción (1900-2008). Bogotá: Universidad de los Andes, 22.

Tortella, G. (Ed.), Caruana, L., García, J. L., Manzano, A. & Pons, J. (2014). Historia del seguro en España. Fundación Mapfre.

UNESPA (2004). Memoria Social del Seguro Español, 2003. UNESPA.

Valdaliso, J. M. (1998). Nacimiento y desarrollo de la industria naval del hierro y el acero en el País Vasco: el caso de Vizcaya (c. 1889-1979). *Itsas Memoria*, vol. 2, 307-325.

Valdaliso, J. M. (2006), La familia Aznar y sus negocios (1830-1983). Cuatro generaciones de empresarios en la España contemporánea, Madrid, Marcial Pons.

Valverde, E. (5/6/1982). "El banco de España interrumpe los pagos a Libia". *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/diario/1982/07/05/economia/394668001_850215.html>.

Varela, M. (2001). Galicia e o mar. Estudios de economía pesquera, Vigo, Galaxia.

Vázquez Vicente, X. H. (1996). Economía de Mercado e autoxestión: sociedades anónimas laborais no sector industrial en Galicia. Documentos de Traballo. Economía Aplicada. Santiago de Compostela. INEGA.

Vilar, M. y Lindoso, E. (2009). "El negocio de la Guerra Civil en Galicia 1936-1939", Revista de Historia Industrial, n.º 39.

Vilar, M. y Lindoso Tato, E. (2014). "La doble estrategia empresarial de Pescanova: Integración vertical e internacionalización (1960-2013)", Revista de Historia de la Economía y de la Empresa. 8, pp. 155-184, Archivo Histórico BBVA.

Wagner, J. (2012). International trade and firm performance: a survey of empirical studies since 2006. Review of World Economics, 148(2), 235-267, https://doi.org/10.1007/s10290-011-0116-8.

FUNDACIÓN
INADE
INSTITUTO ATLÁNTICO
DEL SEGURO

FUNDACIÓN INADE, INSTITUTO ATLÁNTICO DEL SEGURO promueve y financia desde 2009 actividades no lucrativas de interés para el fomento de la economía de Galicia a través de cuatro áreas: Información, Formación, Documentación y Acción Social. En este marco se desarrollan actividades relacionadas con la Gerencia de Riesgos y el Seguro que tienen lugar, principalmente, en la comunidad autónoma gallega.

Fundación Inade destaca por su excelente relación con la universidad gallega. En particular con las universidades de Santiago de Compostela y de A Coruña, siendo la universidad compostelana su brazo investigador y la universidad herculina su apoyo en lo relativo a la formación y transferencia del conocimiento.

En el año 2016, y fruto de un convenio de colaboración con la Universidade da Coruña, se creó la "Cátedra Fundación Inade – UDC: La gestión del riesgo y el seguro", primera Cátedra institucional que sobre esta materia se implantó en una universidad pública española. Cinco años después de su creación, la Cátedra Fundación Inade-UDC ha graduado a 97 especialistas en gerencia de riesgos y seguros.

Todas las actividades de Fundación Inade se encuentran disponibles en la página web: www.fundacioninade.org.

FUNDACIÓN INADE, INSTITUTO
ATLÁNTICO DEL SEGURO

El objetivo que se plantea este estudio es conocer las principales causas de mortalidad de un grupo de empresas gallegas durante el periodo de cuarenta años que transcurre entre el comienzo de la crisis del petróleo y el de la Gran Recesión de 2008, y si, en este turbulento periodo caracterizado por un proceso de globalización muy fuerte y por la existencia de diversos *shocks* y crisis recurrentes, la falta de buenas prácticas en la política de gestión de riesgos tuvo algún efecto en aquella.

FUNDACIÓN INADE
INSTITUTO ATLÁNTICO DEL SEGURO

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

fundación AXA

ISBN 978-84-09-23870-5